

**PENILAIAN KINERJA BANK SYARIAH MELALUI
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD***

**(Studi Pada Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk
Betung Periode 2013-2017)**



Skripsi

Diajukan untuk Melengkapi Tugas- Tugas dan Memenuhi Syarat-Syarat
Guna Mendapatkan Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)

Oleh

INDAH SAFITRI

NPM. 1451020058

Jurusan : Perbankan Syariah

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN
LAMPUNG
1440 H / 2018 M**

**PENILAIAN KINERJA BANK SYARIAH MELALUI
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD***

**(Studi Pada Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk
Betung Periode 2013-2017)**

Skripsi

Diajukan untuk Melengkapi Tugas- Tugas dan Memenuhi Syarat-Syarat
Guna Mendapatkan Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)



Pembimbing I : Dr. Hj. Heni Noviarita, S.E., M.Si.
Pembimbing II : Muhammad Kurniawan, M.E.Sy.

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN
LAMPUNG
1440 H / 2018 M**

ABSTRAK

Mencermati fakta yang ada, penilaian kinerja suatu badan usaha lebih banyak menggunakan kinerja finansial. Hal ini berkembang hingga era tahun 1980-an. Berbagai ukuran finansial antara lain: *Return on Capital Employed (ROCE)*, *Return on Investment (ROI)*, *Economic Value Added (EVA)*, dan lainnya. Dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks seperti saat ini dibutuhkan metode pengukuran kinerja yang dapat menilai kinerja perusahaan secara akurat dan berimbang. Dalam hal ini metode yang dapat digunakan adalah *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* adalah alat pengukur kinerja yang menggabungkan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan. *Balanced Scorecard* mengukur kinerja dari empat aspek, yaitu aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek proses bisnis internal dan aspek pertumbuhan dan pembelajaran.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana penilaian kinerja Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung Periode 2013-2017 melalui Pendekatan *Balanced Scorecard*?. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana penilaian kinerja Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* periode 2013-2017.

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif (*mix methods*). Penelitian dilakukan dengan menggunakan data periode 2013-2017 pada Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung untuk menganalisis aspek keuangan, sedangkan untuk aspek lainnya dilakukan analisis melalui perhitungan kuesioner dan perhitungan rumus lainnya. Populasi dalam penelitian ini adalah pelanggan dan karyawan Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung, sedangkan sampel yang diambil untuk pelanggan adalah 100 responden dan karyawan 23 responden. Kuesioner tersebut telah di uji validitas dan reliabilitasnya. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari ROA, kepuasan pelanggan, AETR, kemampuan inovasi dan kepuasan karyawan.

Dari hasil analisis yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa kinerja Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung secara keseluruhan sudah cukup baik. Pada aspek keuangan dengan indikator ROA sudah menunjukkan perkembangan yang cukup baik dengan adanya peningkatan setiap tahunnya. Untuk aspek pelanggan menunjukkan kinerja yang baik dengan adanya kepuasan pelanggan dengan hasil rata-rata setuju terhadap fasilitas dan pelayanan dari Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung. Pada aspek proses bisnis internal, perusahaan sudah dapat melakukan inovasi yang baik. Dan untuk aspek pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan tingkat kepuasan karyawan dengan hasil rata-rata sangat setuju terhadap fasilitas Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung. Dari data penelitian ini dapat diambil kesimpulan bahwa dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dapat memberikan gambaran yang lebih terstruktur dan berimbang.

Kata kunci: *Balanced Scorecard* dan Kinerja



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Alamat : Jl. Leikol. H. Endro Suratmin, Sukarame, Bandar Lampung (0721) 703260.

PERSETUJUAN

Judul Skripsi : **Penilaian Kinerja Bank Syariah Melalui Pendekatan
Balanced Scorecard (Studi Pada Bank Syariah Mandiri
Bandar Lampung KCP Teluk Betung Periode 2013-
2017)**

Nama Mahasiswa : **Indah Saffitri**

NPM : **1451020058**

Program Studi : **Perbankan Syari'ah**

Fakultas : **Ekonomi dan Bisnis Islam**

MENYETUJUI

Untuk dimunaqasahkan dan dipertahankan dalam sidang munaqasah

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Intan Lampung.

Bandar Lampung, Desember 2018

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Hj. Heni Noviarita, S.E., M.Si.

Muhammad Kurniawan, M.E.Sy.

NIP. 196511201992032002

NIP. 198605172015031005

**Mengetahui,
Ketua Jurusan**

Ahmad Habibi, S.E., M.E.
NIP. 197905142003121003



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Alamat: Jl. Letkol. H. Endro Suramin, Sukarame, Bandar Lampung (0721) 703260

PENGESAHAN

Skripsi dengan judul **“PENILAIAN KINERJA BANK SYARIAH MELALUI PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* (Studi Pada Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung Kantor Cabang Pembantu Teluk Betung periode 2013-2017)”**, disusun oleh Nama : **Indah Safitri, NPM: 1451020058, Jurusan Perbankan Syari’ah**, telah diujikan dalam sidang munaqasah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Intan Lampung pada Hari, Tanggal : **Jumat, 28 Desember 2018**.

TIM MUNAQSAH

Ketua : **Dr. Moh. Bahrudin, M.Ag.**

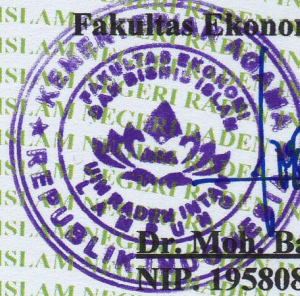
Penguji 1 : **Femei Purnamasari, S.E., M.Si.**

Penguji 2 : **Dr. Hj. Heni Noviarita, S.E., M.Si.**

Sekretaris : **Yetri Martika Sari, M. Acc., Ak.**

Dekan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam



Dr. Moh. Bahrudin, M.Ag.
NIP. 195808241989031003

MOTTO

﴿ إِنَّ قَرُونًا كَانَتْ مِنْ قَوْمِ مُوسَىٰ فَبَغَىٰ عَلَيْهِمْ ۖ وَآتَيْنَاهُ مِنَ الْكُنُوزِ مَا إِنَّ مَفَاتِحَهُ لَتَنُوءُ بِالْعُصْبَةِ أُولَى الْقُوَّةِ إِذْ قَالَ لَهُ قَوْمُهُ لَا تَفْرَحْ ۖ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْفَرِحِينَ ﴾ ۖ وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ ۖ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا ۖ وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ ۖ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ ۖ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ ﴾

Artinya: 76. Sesungguhnya Qarun termasuk kaum Musa, tetapi dia berlaku zalim terhadap mereka, dan kami telah menganugerahkan kepadanya perbendaharaan harta yang kunci-kuncinya sungguh berat dipikul oleh sejumlah orang yang kuat-kuat. (Ingatlah) ketika kaumnya berkata kepadanya, “janganlah engkau terlalu bangga. Sungguh Allah tidak menyukai orang yang membanggakan diri.” 77. Dan carilah (pahala) Negeri Akhirat dengan apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu, tetapi janganlah kamu lupakan bagianmu di dunia dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di bumi. Sungguh Allah tidak menyukai orang yang berbuat kerusakan. (QS al-Qashash : 76-77)¹

¹ Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahannya 30 Juz*, (Bandung: CV Penerbit Diponegoro, 2014), h. 394

PERSEMBAHAN

Dengan segala puja dan puji syukur kepada Allah yang Maha Esa dan atas dukungan dan do'a dari orang-orang tercinta, akhirnya skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, dengan rasa bangga dan bahagia saya persembahkan rasa syukur dan terimakasih saya kepada:

1. Ayahanda Alm. Sutino dan Ibunda almh. Insiyah yang selalu memberikan kasih sayang, nasehat, dan do'a untuk kesuksesanku. Terimakasih saja tidak akan cukup untuk membalas kebaikan orang tua, karena itu terimalah persembahan bakti dan cintaku untuk kalian ayah ibuku.
2. Kakak-kakak ku Teguh Wahyudi, Haris, S.Pd, Yuningsih, Bayu Setiawan, yang selalu memberikan dukungan moril maupun materi dan selalu mensupport segala aktivitas dan rutinitasku serta menyertai keberhasilanku.
3. Almamaterku UIN Raden Intan Lampung tercinta yang akan selalu bertumpu di dalam sanubari, yang telah menyimpan sejuta kenangan indah dan pengajaran yang sangat luar biasa.

RIWAYAT HIDUP

Penulis bernama Indah Safitri dilahirkan di Adi Luhur, 07 Maret 1997, berasal dari Kecamatan Panca Jaya, Kabupaten Mesuji dari pasangan Bapak Sutino dan Ibu Insiyah. Penulis merupakan anak ke 4 dari 4 bersaudara dengan Teguh Wahyudi sebagai anak pertama, Yuningsih sebagai anak kedua, Bayu Setiawan sebagai anak ketiga, dan Indah Safitri sebagai anak keempat.

Jenjang pendidikan yang ditempuh penulis yaitu SDN 01 Adi Luhur lulus tahun 2008, kemudian melanjutkan ke SMPN 1 Panca Jaya lulus tahun 2011, selanjutnya melanjutkan ke SMKN 1 Simpang Pematang jurusan Bisnis Management Akuntansi (BMA) lulus tahun 2014, dan melanjutkan studi di Perguruan Tinggi Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam dengan Jurusan Perbankan Syariah.

Selama menjadi mahasiswa penulis pernah mengikuti organisasi guna mengembangkan kemampuan dan pengalaman selain yang didapatkan dari bangku perkuliahan, adapun organisasi yang pernah diikuti diantaranya:

1. Anggota bidang DEO (Dana Ekonomi Organisasi) UKMF HAMAS (Unit Kegiatan Mahasiswa Fakultas Himpunan Mahasiswa Syariah) sekarang GEMAIS (Generasi Emas Mahasiswa Islam) pada tahun 2014, sebagai sekretaris Bidang Kaderisasi tahun 2015
2. UKMF RISEF (Unit Kegiatan Mahasiswa Fakultas Raden Intan Sharia Economy Faculty) sebagai anggota bidang kaderisasi tahun 2016

3. Bendahara Umum IKASM (Ikatan Keluarga Alumni SMKN 1 Simpang Pematang) tahun 2015
4. Dewan Pembina IKASM (Ikatan Keluarga Alumni SMKN 1 Simpang Pematang) tahun 2018
5. Anggota Departmen Kerohanian PMM (Persatuan Mahasiswa Mesuji) tahun 2017
6. Anggota FOSAR (Forum Silaturahmi Alumni Rohis)



KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Warrahmatullah Wabarakatuh

Puji syukur penulis haturkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan kekuatan kepada penulis, sehingga dapat menyelesaikan penulisan skripsi dengan judul “ *PENILAIAN KINERJA BANK SYARIAH MELALUI PENDEKATAN BALANCED SCORECARD (Studi Pada Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung Periode 2013-2017)*”. Shalawat dan salam tidak lupa penulis sampaikan kepada nabi Muhammad SAW yang menjadi suritauladan dalam kehidupan untuk kebahagiaan dunia dan akhirat.

Penulis ingin mengungkapkan rasa terimakasih sedalam- dalamnya kepada berbagai pihak, yang telah memberikan bantuan baik moril maupun materil kepada penulis sejak awal perkuliahan pada Program Sarjana di Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung sampai penyelesaian skripsi. Secara khusus, rasa terimakasih penulis sampaikan kepada :

1. Bapak Dr. Moh. Bahrudin, M.Ag. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Intan Lampung.
2. Bapak Ahmad Habibi, S.E., M.E. Selaku Ketua Jurusan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.
3. Ibu Dr. Hj. Heni Noviarita, S.E., M.Si. Selaku Pembimbing satu yang telah banyak meluangkan waktu dan memberi arahan serta kemudahan dalam membimbing serta memberikan motivasi sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.

4. Bapak Muhammad Kurniawan, M.E.Sy selaku pembimbing dua yang membantu, meluangkan waktu dan memberi arahan dalam membimbing serta memberikan motivasi sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.
5. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Intan Lampung yang telah memberikan motivasi serta ilmu yang bermanfaat.
6. Pimpinan dan Karyawan Perpustakaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam dan Perpustakaan Umum UIN Raden Intan Lampung yang telah memberikan data, referensi dan lain-lain.
7. Kepada Bapak Aji Mulyanto selaku *Branch Manager* PT. Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung Kantor Cabang Pembantu beserta pegawai yang telah memberikan izin dan membantu penulis dalam menyelesaikan penelitian ini.
8. Teman-teman Perbankan Syariah A 2014, yang saling memberikan do'a dan semangat untukku.
9. Kepada yang terkasih Risky Arissanto Nur Ichsan yang telah memberikan semangat dan motivasi.
10. Sahabat- sahabat saya dan Adik- adik penghuni kosan Rini, Ari Purwanti, Wiwin Sari, Siti Nurrohmah, Nurkaidah, Syamsiah, Desi Kurniasari, Eka Retno Prianti, Yuyun Christian, Ria Nur Fitriana, Wilan Putri, Mega Niar Darmawanti dan Konitatun Istikomah saya ucapkan terimakasih, jika tidak dengan dukungan dan bantuan kalian semua, tak kan mungkin saya sampai

disini, terimakasih untuk canda tawa, tangis, dan perjuangan yang kita lewati bersama dan terimakasih untuk kenangan manis yang telah terukir selama ini. Dengan perjuangan dan kebersamaan kita pasti bisa! Semangat!!!

Akhir kata jika penulis ada kesalahan dalam penulisan skripsi ini penulis mohon maaf dan kepada Allah mohon ampun dan perlindungan-Nya. Semoga karya penulis dapat bermanfaat bagi kita semua.

Wassalamualaikum Warrahmatullah Wabarakatuh

Bandar Lampung,

2019



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK	ii
SURAT PERNYATAAN	iii
PERSETUJUAN.....	iv
PENGESAHAN	v
MOTTO	vi
PERSEMBAHAN.....	vii
RIWAYAT HIDUP	viii
KATA PENGANTAR.....	x
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR.....	xix

BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Penegasan Judul	1
B. Alasan memilih judul.....	3
C. Latar belakang masalah.....	4
D. Rumusan masalah	18
E. Batasan Masalah	18
F. Tujuan penelitian dan manfaat penelitian	19
G. Ruang lingkup penelitian	20
H. Sistematika Penulisan	21

BAB II LANDASAN TEORI	23
A. Tinjauan Bank.....	23
1. Definisi Bank	23
2. Tinjauan Bank Konvensional	25
3. Tinjauan Bank Syariah	27

4. Perbedaan Bank Konvensional dan Bank Syariah	32
5. Perbedaan sistem bagi hasil dengan sistem bunga	35
6. Prinsip-prinsip Bank Syariah.....	36
7. Fungsi Bank Syariah dalam Sistem Keuangan.....	39
B. Penilaian Kinerja	41
1. Persyaratan Sistem Penilaian Kinerja.....	43
2. <i>Balanced Scorecard</i>	43
3. Keunggulan dan Kelemahan <i>Balanced Scorecard</i>	45
C. Pengukuran Penilaian Kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i>	48
D. Dasar Penerapan Konsep <i>Balanced Scorecard</i> Terhadap Kinerja Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung.....	54
E. Penelitian Terdahulu.....	56
F. Kerangka Pemikiran	66
BAB III METODE PENELITIAN	67
A. Jenis Penelitian	67
B. Jenis dan Sumber Data	67
C. Waktu dan Tempat Penelitian.....	69
D. Populasi dan sampel	70
E. Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran Variabel.....	73
F. Metode Analisis	80
BAB IV PENYAJIAN HASIL PENELITIAN	85
A. Gambaran Umum Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung.....	85
1. Sejarah Berdirinya Bank Syariah Mandiri.....	85
2. Visi dan Misi Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung.....	87
3. <i>Shared Values ETHIC</i> dan 10 Perilaku Utama Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung.....	88
4. Lokasi Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung.....	90
5. Struktur Organisasi Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung.....	90
6. Produk- produk Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung.....	92
B. Gambaran Umum Responden.....	99
C. Hasil Analisis Penilaian kinerja Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung pada Tiap Aspek dalam <i>Balanced Scorecard</i>	104
D. Penilaian Kinerja Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung Secara Keseluruhan.....	116

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	122
A. Kesimpulan	122
B. Saran	124

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN- LAMPIRAN



DAFTAR LAMPIRAN

1. Lampiran 1 : Daftar Wawancara
2. Lampiran 2 : Daftar Narasumber Karyawan
3. Lampiran 3 : Laporan Keuangan Bank Syariah Periode 2013-2017
4. Lampiran 4 : SK Pembimbing
5. Lampiran 5 : Surat Izin Pra Riset
6. Lampiran 6 : Surat Izin Riset
7. Lampiran 7 : Berita Acara Seminar Proposal Skripsi
8. Lampiran 8 : Berita Acara Munaqasah
9. Lampiran 9 : Lampiran Angket Kuesioner
10. Lmpiran 10 : Blanko Konsultasi
11. Lmpiran 11 : Dokumentasi



DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 1.1. Kinerja Keuangan Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung Tahun 2013-2017.....	11
Tabel 2.2. Perbedaan Bank Konvensional Vs Bank Syariah	34
Tabel 2.3. Perbedaan Sistem Bagi Hasil Vs Sistem Bunga	35
Tabel 2.4. Ringkasan Penelitian Terdahulu	62
Tabel 3.1. Jumlah Nasabah Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung	70
Tabel 3.2. Jumlah Karyawan Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung	70
Tabel 3.3. Variabel, Indikator dan Skala Pengukuran dan Analisis Kinerja Bank	79
Tabel 3.4. Indikator Bank Indonesia untuk Penilaian Rasio Keuangan.....	83
Tabel 3.5. Teknik Analisis Data.....	84
Tabel 4.1. Produk Jasa Bank Syariah Mandiri.....	98
Tabel 4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	99
Tabel 4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	100
Tabel 4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	101
Tabel 4.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Pekerjaan	103
Tabel 4.9. Hasil Perhitungan ROA Periode 2013-2017	104
Tabel 4.10. Hasil Penilaian Tingkat Kepuasan Nasabah Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung.....	108
Tabel 4.11. Hasil Perhitungan AETR	110
Tabel 4.12. Hasil Perhitungan Produktifitas Karyawan.....	111
Tabel 4.13. Hasil Penilaian Tingkat Kepuasan Karyawan.....	114

Tabel 4.14. Hasil Penilaian Kinerja Bank Syariah Mandiri

Bandar Lampung KCP Teluk Betung Secara Keseluruhan..... 117

Tabel 4.16. Hasil Persentase Tingkat Kepuasan Keseluruhan..... 118



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
1. Gambar 1.0 Perkembangan Perbankan di Indonesia.....	6
2. Gambar 2.5 Skema Kerangka Berfikir	66
3. Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung	91



BAB I

PENDAHULUAN

A. Penegasan Judul

Judul merupakan gambaran utama permasalahan pada suatu penelitian karya ilmiah, skripsi ini berjudul “penilaian kinerja Bank Syariah melalui Pendekatan *Balanced Scorecard*” (Studi pada Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung). Untuk menghindari berbagai macam tafsiran judul di atas, maka terlebih dahulu peneliti akan menjelaskan beberapa istilah yang terdapat pada judul tersebut :

Istilah-istilah yang perlu mendapat penjelasan, adalah sebagai berikut:

1. Penilaian adalah proses, cara, perbuatan menilai atau pemberian nilai sesuai dengan keahlian dan profesionalisme yang dimiliki dengan mengacu kepada standar penilaian yang berlaku.¹
2. Kinerja merupakan sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja (tentang peralatan, dsb).²
3. Bank Syariah adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah, yaitu aturan perjanjian berdasarkan hukum islam antar bank dan pihak lain untuk penyimpanan dana dan atau pembiayaan kegiatan usaha, atau kegiatan lainnya yang dinyatakan sesuai dengan syariah (nilai- nilai makro dan mikro). dalam aktivitasnya tidak menarik bunga dari jasa usahanya, tetapi di perhitungkan mendapat

¹Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia, Pusat Bahasa Edisi Keempat*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2011, h. 58.

²*Ibid* h. 31.

bagian jasa berupa bagi hasil. Didasarkan pada UUD No 7 tahun 1992 tentang perbankan kemudian dipertegas kembali dengan sistem bagi hasil.³

4. *Balanced scorecard* adalah suatu sistem manajemen strategik atau lebih tepat dinamakan “*Strategic based responsibility accounting system*” yang menjabarkan misi dan strategi suatu organisasi ke dalam tujuan operasional dan alat pengukur kinerja dengan mempertimbangkan empat aspek, yaitu meliputi aspek keuangan dan nonkeuangan. aspek non keuangan dilihat dari pelanggan, proses bisnis/*intern*, pembelajaran dan pertumbuhan.⁴

Berdasarkan uraian pokok-pokok judul di atas, maka yang dimaksud dengan judul skripsi “Penilaian Kinerja Bank Syariah Melalui Pendekatan *Balanced Scorecard* adalah bagaimana penilaian kinerja Bank Syariah menggunakan sistem manajemen strategik dalam operasionalnya dan model pengukuran kinerja organisasi dengan empat aspek yang terdapat dalam pendekatan *Balanced Scorecard* (studi pada Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung).

³Darsono, et. Al. *Perbankan Syariah di Indonesia (Kelembagaan dan Kebijakan serta Tantangan ke Depan)*, (Jakarta : Rajawali Pers, 2017), h. 98.

⁴Sony Yowono, Edy Sukarno, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka, 2002), h. 6.

B. Alasan Memilih Judul

Terdapat beberapa alasan yang memotivasi penulis untuk menjadikan judul ini sebagai bahan penelitian, diantaranya sebagai berikut:

1. Alasan Objektif

Persoalan ini merupakan persoalan yang menarik untuk diteliti. Hal ini mengingat bahwa pendekatan *Balanced Scorecard* tidak hanya memfokuskan pada bidang keuangan, tetapi juga manusia yang menjadi titik tolak naik turunnya kinerja dalam suatu organisasi yang mampu memberikan gambaran bagi Bank Syariah yang memanfaatkan pengukuran kinerja ini terhadap tindakan yang bertujuan untuk jangka panjang.

2. Alasan Subjektif

- a. Penelitian ini belum pernah dilakukan, diteliti, dan dibahas sebelumnya oleh mahasiswa Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Jurusan Perbankan Syariah UIN Raden Intan Lampung.
- b. Judul yang diajukan sesuai dengan bidang keilmuan yang saat ini sedang ditempuh peneliti, yaitu Perbankan Syariah.
- c. Memberikan pengetahuan bagi penulis maupun pembaca tentang kinerja Bank Syariah Melalui Pendekatan *balanced scorecard*
- d. Penelitian ini dirasa mampu untuk diselesaikan oleh penulis mengingat adanya ketersediaan literatur yang cukup memadai serta data dan informasi lainnya yang berkaitan dengan penelitian tersebut.

C. Latar Belakang Masalah

Ketika bangsa Eropa mulai menjalankan praktik perbankan, persoalan mulai timbul karena transaksi yang dilakukan menggunakan instrumen bunga yang dalam pandangan fiqih adalah riba, dan oleh karenanya haram. Transaksi berbasis bunga ini semakin merebak ketika raja Henry VIII pada tahun 1545 memperbolehkan bunga (*interest*) meskipun tetap mengharamkan riba (*usury*) dengan syarat bunganya tidak boleh berlipat ganda (*Excessive*).⁵

Ketika mulai bangkit dari keterbelakangannya dan mengalami *renaissance*, bangsa eropa melakukan penjelajahan dan penjajahan ke seluruh dunia, sehingga aktivitas perekonomian dunia didominasi oleh bangsa-bangsa Eropa. Pada saat yang sama, peradaban muslim mengalami kemerosotan dan Negara- negara muslim satu per satu jatuh ke dalam cengkeraman penjajahan bangsa-bangsa Eropa. Akibatnya institusi-institusi perekonomian umat islam runtuh dan digantikan oleh institusi ekonomi bangsa Eropa. Keadaan ini berlangsung terus sampai zaman modern kini. Oleh karena itu, institusi perbankan yang ada sekarang di mayoritas Negara- Negara muslim merupakan warisan dari bangsa Eropa, yang notabene berbasis bunga.⁶

Oleh karena bunga uang secara fiqih dikategorikan sebagai riba yang berarti haram, di sejumlah Negara Islam dan berpenduduk mayoritas Muslim mulai timbul usaha- usaha untuk mendirikan lembaga bank alternative non-ribawi. Hal ini terjadi terutama setelah bangsa- bangsa Muslim memperoleh kemerdekaannya dari para penjajah bangsa Eropa. Usaha modern pertama

⁵ Adiwarman A. Karim, *Bank Islam (Analisis Fiqih dan keuangan)*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, Edisi keempat 2010), h. 22

⁶ *Ibid.*

untuk mendirikan bank tanpa bunga pertama kali dilakukan di Malaysia pada pertengahan tahun 1940-an, tetapi usaha ini tidak sukses. Eksperimen lain dilakukan di Pakistan pada akhir tahun 1950-an, dimana suatu lembaga perkreditan tanpa bunga didirikan di pedesaan negara itu.⁷

Pada tahun 1998, pemerintah dan Dewan Perwakilan Rakyat melakukan penyempurnaan UU No. 7 tahun 1992 menjadi UU No. 10 tahun 1998, yang secara tegas menjelaskan bahwa pendirian bank berdasarkan prinsip syariah dan bank konvensional untuk memiliki *Islamic windows*, dengan mendirikan unit usaha syariah. Sejak waktu itu, Indonesia menganut *dual banking system*, yaitu sistem perbankan konvensional dan sistem perbankan syariah. Indonesia mengikuti langkah Malaysia yang sudah sejak 1973 menganut *dual banking system* dengan berlakunya *Islamic Banking Act* yang mulai berlaku pada 1 April 1973.⁸

Setelah diundangkannya undang-undang No.10 tahun 1998 tersebut, yaitu setelah diberikannya dasar hukum yang lebih kuat bagi eksistensi sistem perbankan syariah, maka perbankan syariah di Indonesia makin berkembang pesat. Di antara tahun 1998 sampai 2001, sistem perbankan syariah berkembang dengan jumlah asetnya lebih dari 74% per tahun.⁹

Menyusul undang-undang No.7 tahun 1992 tentang perbankan sebagaimana telah diubah dengan undang-undang No.10 tahun 1998, diterbitkan undang-undang khusus mengatur perbankan syariah yang

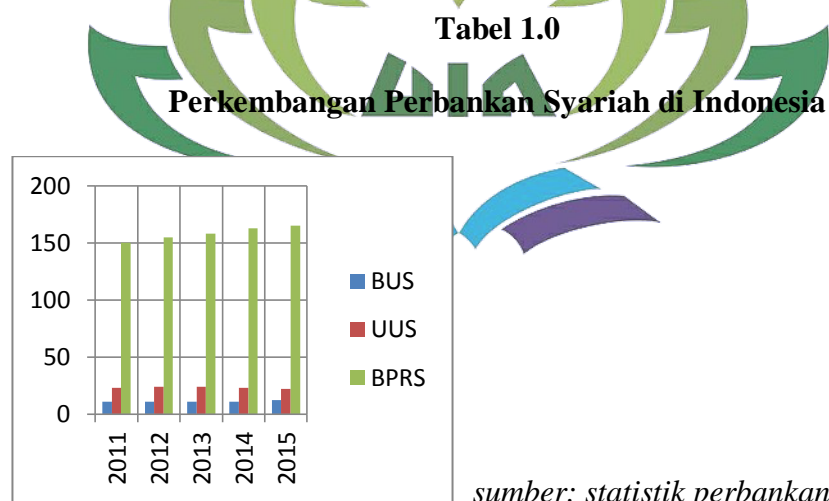
⁷ *Ibid*, h. 22-23

⁸ Sutan Remy Sjahdeini, *Perbankan Syariah produk-produk dan Aspek hukumnya*, (Jakarta: Kencana, 2014), h. 97.

⁹ *Ibid*.

sebelumnya tunduk pada undang-undang perbankan tersebut. Undang-undang perbankan syariah yang dimaksud adalah undang-undang No.21 tahun 2008 tentang perbankan syariah yang terbit tanggal 16 juli 2008. Dengan dikeluarkannya undang-undang itu, pengembangan industri perbankan syariah nasional semakin memiliki landasan hukum yang lebih tegas dan diharapkan dapat mendorong pertumbuhannya secara lebih cepat.¹⁰

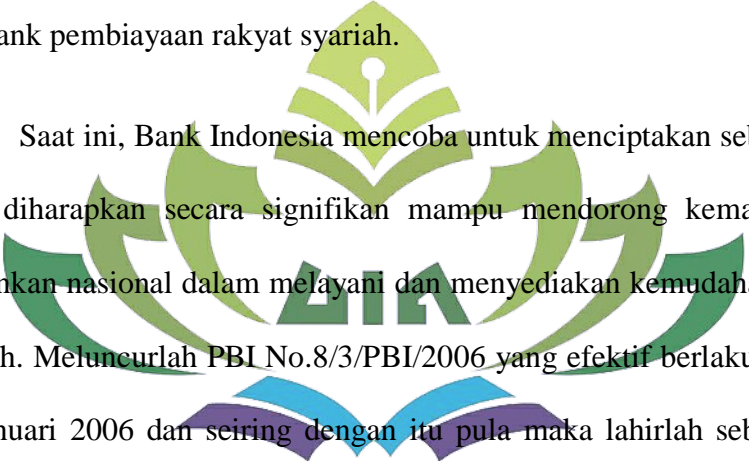
Pertumbuhan perbankan syariah secara kuantitas telah ditunjukkan dengan semakin banyaknya bank umum syariah dan unit usaha syariah yang dibuka oleh bank konvensional. Pertumbuhan perbankan syariah secara nasional dapat dilihat berdasarkan tabel berikut:



Berdasarkan data pada tabel tersebut terlihat bahwa adanya perkembangan lembaga perbankan secara signifikan setelah diberlakukannya Undang-Undang perbankan No. 20 tahun 2008 tentang perbankan syariah. Pada tahun 2011 bank umum syariah berjumlah 11 yang beroperasi di

¹⁰*Ibid*, 99.

Indonesia dan 23 unit usaha syariah serta 150 bank pembiayaan rakyat syariah. Perkembangan lembaga perbankan syariah menunjukkan bahwa adanya sambutan baik dari para pelaku industri dan dukungan dari pemerintah yang membantu pertumbuhan lembaga perbankan tersebut hingga tahun 2015 tercatat 12 bank umum syariah, 22 unit usaha syariah serta 165 bank pembiayaan rakyat syariah yang beroperasi di Indonesia yang semakin menunjukkan peningkatan pada setiap tahunnya. Dan dari data statistik November 2017 tercatat 13 bank umum syariah dan 21 unit usaha syariah serta 164 bank pembiayaan rakyat syariah.



Saat ini, Bank Indonesia mencoba untuk menciptakan sebuah terobosan yang diharapkan secara signifikan mampu mendorong kemampuan sistem perbankan nasional dalam melayani dan menyediakan kemudahan bertransaksi syariah. Meluncurlah PBI No.8/3/PBI/2006 yang efektif berlaku mulai tanggal 30 Januari 2006 dan seiring dengan itu pula maka lahirlah sebuah ketentuan yang memperbolehkan cabang bank konvensional yang telah memiliki Unit Usaha Syariah dalam melayani transaksi syariah atau yang lebih dikenal dengan konsep *office channeling*.

Sektor perbankan merupakan jantung dalam sistem perekonomian pada sebuah Negara, dan juga merupakan alat dalam pelaksanaan kebijakan moneter pemerintah. Bank konvensional memberlakukan sistem bunga dan bank syariah menggunakan sistem bagi hasil. Persaingan global perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi pada pengelolaan usahanya. Penerapan strategi bisnis memungkinkan menjadi jalan keluar sebagai pemenang dalam persaingan.

Disamping itu, dengan adanya pemanfaatan teknologi informasi sebagai sarana untuk menciptakan daya saing perusahaan membawa perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompetitif. Bahkan banyak perusahaan berupaya merumuskan dan menyempurnakan strategi bisnis mereka dalam rangka memenangkan persaingan tersebut. Hanya perusahaan yang memiliki keunggulan pada tingkat global yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen dan mampu menghasilkan produk yang bermutu serta *cost effective*.¹¹

Faktor dominan yang melatarbelakangi perubahan tersebut adalah revolusi dalam teknologi dan komunikasi. Teknologi informasi sendiri terdiri dari tiga komponen: komputer, telekomunikasi, dan peralatan kantor elektronik. Zaman teknologi informasi ditandai oleh lima *trend*: pergeseran dari *hard automation technology* ke teknologi informasi (seringkali disebut *smart technology*), *trend* pergeseran ke *knowledge-based work*, *trend* pergeseran ke *responsibility-based organization*, perdagangan berjalan melalui jalan raya elektronik, kekayaan lebih banyak dihasilkan dari *human assets*, dan kekayaan perusahaan menjadi paling berharga.¹²

Meningkatnya persaingan bisnis memacu manajemen untuk lebih memperhatikan sedikitnya dua hal penting, yaitu “keunggulan” dan “nilai”. Penilaian- penilaian ini dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, ataupun

¹¹Mulyadi. Dan J. Setyawan. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*. (Jakarta : Salemba Empat 2001), edisi 2.

¹² Lasi, L. “*Balanced Scorecard sebagai Kerangka Pengukuran Kinerja Perusahaan Secara Komprehensif dalam Lingkungan Bisnis Global*.” *Jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi*, 2002. Vol.2, No.2.

sebagai alat untuk mengevaluasi kinerja perusahaan pada periode yang lalu. Dengan dilakukannya penilaian kinerja juga manajemen dapat mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam organisasi.¹³

Salah satu kunci keberhasilan manajemen bank adalah bagaimana bank tersebut mendapatkan kepercayaan masyarakat melalui penghimpunan dana masyarakat sehingga perannya sebagai *financial intermediary* berjalan dengan baik. Hal tersebut dapat dicapai oleh lembaga perbankan dengan cara memberikan nilai lebih kepada nasabah, baik dari segi pelayanan, kualitas kerja, produk, sampai pada tingkat kepercayaan, disamping kondisi keuangan dan manajemen organisasi.¹⁴

Dalam evaluasi tersebut diperlukan suatu standar pengukuran kinerja yang tepat, dalam arti tidak hanya berorientasi pada sektor keuangan saja, karena hal tersebut sangat kurang efektif dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompetitif. Oleh karena itu, perlu dilengkapi dengan informasi dari sektor non keuangan, seperti kepuasan nasabah, kualitas produk atau jasa, loyalitas karyawan dan sebagainya, sehingga pihak manajemen perusahaan dapat mengambil keputusan yang tepat untuk kepentingan hidup perusahaan dalam jangka panjang.

Bank Syariah Mandiri (BSM) berawal dari tahun 1999. Telah kita ketahui bersama bahwa kurang lebih dua tahun sebelum kehadiran bank ini, Indonesia mengalami krisis ekonomi dan moneter yang begitu hebat sejak bulan juli 1997

¹³ Jurnal Mujayanah. Negini Kencono Putri dan Uswatun Hasanah. Manajemen dan Bisnis (2014). Vol 1. No.2. h. 2.

¹⁴ *Ibid*, h.2

yang berlanjut dengan dampak krisis diseluruh sendi kehidupan bangsa terutama yang terjadi di dunia usaha. Dampak yang ditimbulkannya bagi bank-bank konvensional di masa itu mengharuskan pemerintah mengambil kebijakan dengan melakukan restrukturisasi dan merekapitalisasi sejumlah bank di Indonesia. Dominasi industri perbankan nasional oleh bank-bank konvensional di tanah air saat itu mengakibatkan begitu meluasnya dampak krisis ekonomi dan moneter yang terjadi.¹⁵

Kegiatan usaha BSB yang berubah menjadi bank umum syariah dikukuhkan oleh Gubernur Bank Indonesia melalui SK Gubernur BI No. 1/24/KEP BI/1999, 25 Oktober 1999. Selanjutnya via Surat Keputusan Deputi Gubernur Senior Bank Indonesia No. 1/1/KEP.DGS/1999, BI menyetujui perubahan nama menjadi PT. Bank Syariah Mandiri. Dengan ini PT. Bank Syariah Mandiri secara resmi mulai beroperasi sejak hari senin tanggal 25 Rajab 1420 H atau tanggal 1 November 1999 Masehi sampai sekarang PT. Bank Syariah Mandiri hadir, tampil dan tumbuh sebagai bank yang mampu memadukan idealisme usaha dengan nilai-nilai rohani, yang melandasi kegiatan operasionalnya. Harmoni antara idealisme usaha dan nilai-nilai rohani inilah yang menjadi salah satu keunggulan Bank Syariah Mandiri dalam kiprahnya di Perbankan Indonesia. Bank Syariah Mandiri hadir untuk bersama membangun Indonesia yang lebih baik. Dalam proses yang dilalui Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung sejak tahun 2013-2017 merupakan bank yang masih menjalankan operasional dengan baik. Dilihat dari

¹⁵ Website Resmi PT. Bank Syariah Mandiri dapat diakses di www.syariahamandiri.co.id (22 Mei 2018).

tahun ke tahun Bank Syariah Mandiri pernah mengalami kinerja yang cukup serius di kelola kembali yang terjadi pada tahun 2015. Lihat tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1

Kinerja Keuangan Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung

Uraian	2013	2014	2015	2016	2017
Total Asset	63,9 T	66,9 T	70,4 T	78,8 T	87,9 T
Rasio FDR	104,6%	101,1%	104,6%	103,5%	116,7%
Rasio CAR	37,4%	28,2%	48,5%	27,4%	26,7%

Sumber : Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung

Tabel diatas menunjukkan hasil kinerja keuangan Bank Syariah Bandar Lampung 5 tahun terakhir, secara keseluruhan kinerja bank tersebut mengalami peningkatan yang cukup baik, namun kecukupan modal (CAR) mengalami penurunan 28,2% pada tahun 2013, dan tahun 2016 hingga 2017 masih mengalami hal yang serupa.

Mencermati fakta yang ada, penilaian kinerja suatu badan usaha lebih banyak menggunakan kinerja finansial. Hal ini berkembang hingga era tahun 1980-an. Berbagai ukuran finansial antara lain: *Return on Capital Employed (ROCE)*, *Return on Investment (ROI)*, *Economic Value Added (EVA)*, dan lainnya. *Return on Capital Employed (ROCE)* adalah suatu alat untuk mengevaluasi efesiensi dan efektivitas perusahaan dalam menggunakan finansial dan asset-asset fisik perusahaan guna menggunakan nilai bagi *shareholder*. *Return on Investment (ROI)* menunjukkan kemampuan suatu perusahaan untuk menghasilkan laba dari aktiva yang dipergunakan dalam kegiatan perusahaan atau unit bisnis. *ROI* merupakan pengukuran yang

sangat umum yang digunakan dalam mengevaluasi kinerja pusat investasi, namun ukuran ini memiliki kelemahan. Sedangkan *Economic Value Added* (*EVA*) adalah suatu pengukuran kinerja finansial yang dilakukan dengan cara mengurangi biaya modal untuk investasi rata-rata. Dengan demikian *EVA* diperoleh dengan mengurangi laba operasi setelah pajak dengan total biaya modal.¹⁶

Berbagai alat ukur tersebut lebih menitikberatkan pada pencapaian tujuan finansial secara parsial sebagai kunci keberhasilan operasi suatu perusahaan. Dalam kenyataan kinerja finansial hanya merupakan salah satu dari keseluruhan rangkaian proses yang semestinya dilaksanakan dalam suatu perusahaan, seperti tenaga kerja, organisasi, pemasaran dan sebagainya. Karena itu, merujuk pada perkembangan dunia bisnis yang semakin kompleks dan kompetitif saat ini, indikator kinerja keuangan atau finansial bukanlah satu-satunya faktor penentu keberhasilan suatu perusahaan. Kinerja finansial hanya akan baik jika didukung oleh aspek-aspek nonfinansial terkait yang mendorong meningkatnya kinerja finansial.

Balanced Scorecard merupakan suatu konsep manajemen kontemporer yang dapat digunakan sebagai alat untuk menilai kinerja yang dilakukan dengan komprehensif, terukur, dan berimbang. Sehingga kemudian para eksekutif perbankan syariah sekarang dapat mengukur seberapa besar unit bisnis mereka menciptakan nilai bagi para nasabah dan seberapa jauh manajemen harus meningkatkan kapabilitas internal dan investasi di dalam

¹⁶ Ketut Gunawan, *Analisis Kinerja Organisasi Lembaga Perkreditan Desa di Bali (Suatu Pendekatan Balanced Scorecard)* (Bali: Universitas Panji Sakti Singaraja 2009), h. 1.

sumber daya manusia. Karena kinerja yang baik tentu diperoleh dari manajerial yang baik dalam mengambil keputusan, dalam Islam pun menyerukan untuk menjalankan semua pekerjaan dengan unsur memikirkan resiko atau manfaat dan *mudharat* yang akan di ambil sehingga tidak menjalankan sebuah pekerjaan dengan terburu-buru dan perlu adanya manajemen, termasuk dalam perbankan dalam memanajemen resiko bank yang di jalankan, hal ini digambarkan dalam Q.S Ath Thariq ayat 16 dibawah ini:

وَأَكِيدُ كَيْدًا ﴿١٦﴾

Artinya : “dan Aku pun membuat rencana (tipu daya) yang jitu.”¹⁷

Ayat di atas menerangkan bahwa Allah SWT telah menyiapkan rencana yang baik dan benar untuk di laksanakan oleh umat manusia serta mengetahui apa-apa rencana yang jitu atau tipu daya yang akan dilakukan manusia, untuk itu maka umat manusia hendaknya selalu membuat dan melaksanakan rencana kerja yang baik dan benar menuju kebahagiaan dunia dan akhirat.¹⁸

Pada ayat selanjutnya dalam Q.S Ath Thariq ayat 17, yaitu:

فَمَهْلِ الْكَافِرِينَ أَهْلَهُمْ رُؤِيدًا ﴿١٧﴾

Artinya: “karena itu beri tangguhlah orang-orang kafir itu yaitu beri tangguhlah mereka itu barang sebentar”¹⁹

Ayat di atas menerangkan bahwa Allah SWT telah memberikan penangguhan kepada orang-orang kafir dengan memberikan kesempatan untuk

¹⁷Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahannya 30 Juz*, CV Penerbit Diponegoro, Bandung, 2014, h. 591

¹⁸ Al-Qur'an *Tafsir dan per kata 1.5*, Misyary Al-Afasy, Husari (Mualim), h.591.

¹⁹ Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahannya 30 Juz*, CV Penerbit Diponegoro, Bandung, 2014, h. 591

sementara waktu, dengan demikian umat manusia Islam khususnya untuk memberikan contoh kebaikan-kebaikan dalam segala hal, sehingga orang kafir berfikir dan beralih mengikuti kebenaran sesuai syariat-Nya.²⁰

Ayat selanjutnya yang harus menjadi rujukan penilaian kinerja adalah Q.S at-Taubah ayat 105

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

artinya “Dan katakanlah: bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin, dan kamu dan akan di kembalikan kepada (Allah) yang mengetahui yang ghoib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”.

Ayat di atas menjelaskan bahwa bekerjalah kalian, niscaya Allah SWT dan Rasul-Nya, pasti melihat (menyaksikan) prestasi kalian, bahkan Allah akan memberikan pembalasan atas amal perbuatanmu itu dalam bentuk kekayaan, kemampuan, kemuliaan, keleluasaan, dan keutamaan rezeki yang tiada tara. Pada intinya adalah, jika kerjanya baik, maka itu akan mendapatkan imbalan yang baik, dan sebaliknya, manakala perbuatannya buruk, maka akan mendapat imbalan yang buruk pula.²¹

Maka, beberapa perusahaan mencoba mengimplementasikan konsep *Balanced Scorecard* dengan tujuan untuk memperbaiki kinerja mereka, serta untuk mempengaruhi perubahan kultur yang ada dalam perusahaan. Terjadinya

²⁰ Al-Qur'an *Tafsir dan per kata* 1.5, Misyary Al-Afasy, Husari (Mualim), h.591.

²¹ Muhammad Amin Suma, *Tafsir Ayat Ekonomi (teks, terjemah, dan tafsir)*. (Jakarta: Amzah, 2013), Ed.1, Cet.1, h.61.

perubahan kultur dalam perusahaan ini disebabkan karena adanya perubahan dari sistem yang telah lama diterapkan oleh perusahaan kepada sistem baru. Sistem yang baru ini dirancang untuk melipatgandakan kinerja dari empat konsep finansial, nasabah/pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran.²²

Berdasarkan penelitian yang berkaitan dengan kinerja sebuah perusahaan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, dan juga memiliki hasil penelitian yang beragam. Maka, penulis menarik beberapa penelitian tersebut antara lain:

1. Penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya Resi Sahubawa dengan judul penelitian “Analisis Pendekatan *Balanced Scorecard* sebagai pengukuran kinerja (studi kasus PT. Sement Bosowa Maros), jenis penelitiannya merupakan jurnal riset, menggunakan analisis deskriptif kuantitatif dengan teknik pengumpulan data dengan cara wawancara dan pengisian kuesioner. Dalam hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa Kinerja keuangan yang diukur dengan perspektif keuangan (ROA, ROE, TATO, dan *Profit Margin on Sales*) selama 3 tahun terakhir mengalami peningkatan. Perspektif pelanggan menunjukkan bahwa peningkatan pelanggan dalam 3 tahun terakhir mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Perspektif bisnis internal belum maksimal karena tidak sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan bahwa

²² Wardani.”*Balanced Scorecard Sebagai salah satu Sarana Pengukur Kinerja Operasi Perusahaan*” Jurnal Siasat Bisnis. 1999. Vol.7.

perputaran karyawan yang meningkat dari tahun ke tahun, hal ini disebabkan karena banyaknya karyawan yang keluar. Selanjutnya karyawan belum tepat, hal ini dapat dilihat dari banyaknya karyawan yang terlambat, sedangkan perusahaan senantiasa melaksanakan pelatihan, kemudian berdasarkan kepuasan kerja karyawan maka rata-rata karyawan merasa puas.²³

2. Heri Pratikto, melakukan penelitian dengan judul “Kinerja Efisiensi Bank Syariah Sebelum dan Sesudah Krisis Global Berdasarkan Data Envelopment Analysis”, mengemukakan hasil dari penelitiannya sebagai berikut: (1) Pertumbuhan variabel input (simpanan, aktiva, biaya tenaga kerja) dan output (pembiayaan dan pendapatan operasional) secara rata-rata, baik sebelum dan sesudah krisis global, cenderung mengalami peningkatan; (2) Kinerja efisiensi perbankan syariah, baik sebelum maupun sesudah masa krisis global, secara umum termasuk dalam kondisi efisien; (3) Tidak terdapat perbedaan yang signifikan pada kinerja efisiensi dengan pendekatan CRS pada perbankan syariah sebelum dan sesudah krisis global; (4) Tidak terdapat perbedaan yang signifikan pada kinerja efisiensi dengan pendekatan VRS pada perbankan syariah sebelum dan sesudah krisis global; (5) Terdapat perbedaan yang signifikan pada kinerja efisiensi dengan pendekatan skala efisiensi pada perbankan syariah sebelum dan sesudah krisis global. Perbedaan ini terjadi karena masih terdapat DMU yang efisien, maupun adanya

²³ Resi Sahubawa, “ Analisis Pendekatan *Balanced Scorecard* sebagai Pengukuran Kinerja (Studi Kasus pada PT. Sement Bosowo Maros)”. (Jurnal Riset Edisi I Universitas Bosowo, Makassar, Desember 2015).

beberapa bank syariah yang termasuk dalam potensial improvement; dan (6) Sistem bagi hasil, orientasi laba dan keuntungan jangka panjang serta hubungan kemitraan antara bank dengan nasabah, merupakan salah satu faktor pendukung ketangguhan perbankan syariah dalam menghadapi badai krisis ekonomi.²⁴

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan oleh para peneliti terdahulu, ada beberapa kelemahan antara lain: Resi Sahubawa periode penelitian hanya 3 tahun. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Heri Pratikto menggunakan pendekatan *DEA (Data Envelopment Analysis)*, yang dimana pendekatan tersebut hanya berfokus pada keuangan saja tidak bisa menampilkan secara keseluruhan dan berimbang.

Berdasarkan hal tersebut, maka peneliti memutuskan untuk mengambil rentang waktu penelitian selama lima tahun terakhir dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*.

Oleh karena itu, peneliti mengambil judul :“**Penilaian Kinerja Bank Syariah Melalui Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Pada Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung Periode 2013-2017)**”.

²⁴Heri Pratikto, “*Kinerja Efisiensi Bank Syariah Sebelum dan Sesudah Krisis Global Berdasarkan Data Envelopment Analysis*”. (Tesis Program Magister Ekonomi Bisnis Universitas Negeri Malang, Malang, 2011), h. 115.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Bagaimana Penilaian kinerja Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung Periode 2013-2017 Melalui Pendekatan *Balanced Scorecard* (keuangan, pelanggan, bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran)?

E. Batasan Masalah

Mengingat cakupan pembahasan mengenai *Balanced Scorecard* yang luas dan untuk selanjutnya penulis membatasi penelitian sebagai berikut:

1. Pada aspek keuangan, penelitian secara umum dilakukan dengan menggunakan laporan keuangan Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung periode tahun 2013-2017 untuk mengukur kinerja bank.
2. Pada aspek pelanggan, penelitian dilakukan dengan menggunakan data hasil kepuasan pelanggan melalui penyebaran kuesioner, dan responden yang dipilih adalah nasabah Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung.
3. Pada aspek proses bisnis internal, penelitian dilakukan dengan menggunakan data evaluasi proses bisnis internal, meliputi proses operasi.
4. Pada aspek pertumbuhan dan pembelajaran, penelitian dilakukan dengan menghitung tingkat produktifitas karyawan, dan dengan menggunakan data kepuasan karyawan, kepemimpinan, motivasi, semangat kerja dan kondisi fisik melalui penyebaran kuesioner, dengan responden yang dipilih

adalah karyawan Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung.

F. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah:

Untuk mengetahui bagaimana Penilaian Kinerja Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung Periode 2013-2017 dilihat dari sisi finansial dan nonfinansial (pelanggan, internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan) yang terangkum dalam konsep *Balanced Scorecard*.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Secara teoritis manfaat penelitian dalam tulisan ini adalah agar menjadi tambahan literatur atau referensi dan menambah ilmu pengetahuan mengenai perbankan syariah khususnya yang berkaitan dengan Bank Syariah.

b. Manfaat Praktis

- 1) Bagi Akademisi dan mahasiswa, diharapkan dapat menambah khasanah pengetahuan tentang produk perbankan baik yang berbentuk konvensional maupun syariah dan juga diharapkan penelitian ini dapat dijadikan sebagai tambahan informasi dan pengetahuan yang bermanfaat bagi pembaca dan sebagai salah satu sumber referensi bagi kepentingan keilmuan dalam mengatasi masalah yang sama di masa yang akan datang.

- 2) Bagi Peneliti, hasil penelitian diharapkan bisa menambah wawasan tentang Bank Syariah yang ada di bank konvensional maupun di bank syariah.
- 3) Bagi bank syariah, dapat dijadikan sebagai catatan/koreksi untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya, sekaligus memperbaiki apabila ada kelemahan dan kekurangan.
- 4) Bagi bank konvensional, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan acuan atau pertimbangan untuk membentuk atau menambah Unit Usaha Syariah atau bahkan mengkonversi menjadi bank syariah.
- 5) Bagi masyarakat umum, Diharapkan dapat memberikan informasi secara lebih mendetil tentang produk perbankan dan nantinya sebagai dasar dalam pengambilan keputusan untuk berinvestasi di bank konvensional maupun syariah.

G. Ruang Lingkup Penelitian

1. Ruang Lingkup Objek

Objek dalam penelitian ini adalah kinerja Bank Syariah melalui pendekatan *Balanced Scorecard* .

2. Ruang Lingkup Subjek

Subjek dalam penelitian ini adalah laporan keuangan, karyawan dan nasabah Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung.

3. Ruang Lingkup Tempat

Penelitian ini dilaksanakan di Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung.

H. Sistematika Penulisan

Untuk memberikan gambaran sederhana agar memudahkan penulisan skripsi, maka disusun sistematika penulisan skripsi berdasarkan pedoman penulisan skripsi UIN Raden Intan Lampung. Sistematika penulisan skripsi sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini merupakan pendahuluan yang isinya erat sekali dengan masalah yang akan dianalisis dalam setiap bab dalam skripsi ini. Penjelasan-penjelasan tersebut meliputi: penegasan judul, alasan memilih judul, latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Pada bab ini, yang akan dibahas adalah mengenai teori-teori yang digunakan sebagai dasar penelitian, hasil penelitian terdahulu, serta kerangka pemikiran.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang ruang lingkup penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, variabel-variabel penelitian, teknik pengolahan data dan teknik analisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Bab ini berisikan pembahasan yang merupakan inti penelitian, yaitu penilaian kinerja bank umum syariah melalui pendekatan *balanced scorecard* (studi pada bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung).

BAB V PENUTUP

Bab ini merupakan bagian penutup yang terdiri dari kesimpulan dan saran dari penelitian yang telah dilakukan.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN



BAB II

LANDASAN TEORI

A. Tinjauan Bank

1. Definisi Bank

Pengertian bank menurut Undang-undang Republik Indonesia No. 7 Tahun 1992 tentang perbankan yang telah diubah dengan Undang-undang No. 10 Tahun 1998: “Bank adalah usaha yang kegiatannya menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kembali kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.”¹

Bank terbagi menjadi:

- a. Bank Umum Konvensional (BUK) berdasarkan UU No. 10 tahun 1998 bank umum adalah adalah lembaga keuangan, pencipta uang, pengumpul dana, dan penyalur kredit, pelaku lalu lintas pembayaran, stabilisator moneter, serta dinamisator pertumbuhan perekonomian.²

Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa Bank adalah sebuah lembaga yang bergerak dalam bidang keuangan yang bertugas menghimpun dana dari masyarakat baik berupa tabungan maupun lainnya, dan menyalurkan kembali kepada masyarakat baik dalam bentuk kredit maupun lainnya. selain itu, bank juga memiliki peranan yang cukup kuat dalam dunia perekonomian sebuah negara.

¹ Kasmir, *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), Ed. Revisi, cet. 14, h. 24

²Malayu SP Hasibuan, *Dasar-dasar Perbankan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008), h. 2.

- b. Bank Umum Syariah (BUS) Menurut Undang-undang No. 10 tahun 1998 tentang perbankan syariah disebutkan bahwa bank syariah adalah bank yang menjalankan kegiatan usahanya berdasarkan prinsip syariah dan menurut jenisnya terdiri atas bank umum syariah dan bank pembiayaan rakyat syariah. Bank syariah merupakan sebuah lembaga keuangan yang dalam menjalankan kegiatan usahanya berdasarkan prinsip syariah dengan mengacu pada Al-Qur'an dan Al-Hadist.³ Dapat disimpulkan bahwa Bank Umum Syariah (BUS) merupakan bank yang dalam aktivitasnya tidak menarik bunga dari jasa usahanya, tetapi diperhitungkan dengan bagi hasil.
- c. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) berdiri berdasarkan UU No. 7 Tahun 1992 tentang perbankan dan peraturan pemerintah PP No. 72 Tahun 1992 mengenai bank berdasarkan prinsip bagi hasil. Pasal 1 butir (4) UU No. 10 Tahun 1998 tentang perubahan atas UU No. 7 Tahun 1992 tentang perbankan, disebutkan bahwa BPRS adalah bank yang melaksanakan kegiatan usahanya berdasarkan prinsip syariah, yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran.⁴ Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa pengertian dari Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) adalah sebuah lembaga keuangan bank yang menerima simpanan hanya dalam bentuk deposito berjangka, tabungan, dan/atau bentuk lainnya yang

³Dahlan Siamat, *Manajemen Lembaga Keuangan*, (Jakarta: FE Universitas Indonesia, 2004), h. 183.

⁴UU No. 10 Tahun 1998 tentang Perbankan.

dipersamakan dan menyalurkan dana sebagai usaha BPR dan tidak memberikan jasa pada lalu lintas pembayaran.

2. Tinjauan Bank Konvensional

Bank konvensional adalah bank yang dalam operasionalnya menerapkan metode bunga, karena metode bunga sudah ada sejak dahulu dan telah menjadi kebiasaan serta dipakai secara meluas dibandingkan dengan metode bagi hasil.⁵

Sebagai lembaga intermediasi keuangan, bank memiliki fungsi utama dan fungsi sampingan. Sesuai dengan tugasnya, fungsi utama bank dapat dikategorikan menjadi:

a. Menghimpun dana dari masyarakat (*funding*) dalam bentuk:

- 1) Simpanan Giro (*Demand Deposit*) adalah simpanan yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat dengan menerbitkan cek untuk penarikan tunai atau bilyet giro untuk pemindahbukuan, sedangkan cek atau bilyet giro pemiliknya dapat digunakan sebagai alat pembayaran.
- 2) Simpanan Tabungan (*Saving Deposit*) adalah simpanan yang penarikannya hanya dapat dilakukan dengan syarat tertentu. Nasabah penyimpan dana mendapatkan bukti menabung berupa buku tabungan (*passbook*), yang menyatakan jumlah dana yang ditabung oleh perseorangan atau badan usaha. Selain itu, ada kecenderungan bank-bank di Indonesia menawarkan produk mereka dengan

⁵ Kasmir, *Bank dan Lembaga Keuangan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), ed. Revisi, cet. 14, h. 24

perhitungan pembayaran bunga harian, bisa diambil setiap saat, serta dieberi fasilitas kartu ATM.

- 3) Simpanan Deposito (*Time Deposit*) adalah simpanan yang penarikannya hanya dapat dilakukan pada waktu tertentu sesuai tanggal yang diperjanjikan antara deposan dan bank.

b. Menyalurkan dana ke masyarakat (*lending*) dalam bentuk:

- 1) Kredit investasi
- 2) Kredit modal kerja
- 3) Kredit perdagangan

c. Memberikan jasa-jasa bank lainnya (*service*)

- 1) Pengiriman uang (*transfer*) adalah jasa pelayanan bank dalam mengirimkan sejumlah uang yang ditujukan pada pihak lain di suatu tempat sesuai permintaan pengirim.
- 2) Inkaso (*collection*) adalah penagihan warkat- warkat kliring yang terdapat di luar wilayah kliring bank yang bersangkutan.
- 3) Kliring adalah suatu metode perhitungan utang- utang dalam bentuk surat dagang atau surat berharga antara bank- bank peserta kliring dengan tujuan agar perhitungan utang-piutang dapat terjadi dengan mudah, cepat, dan aman. Proses perhitungan diatur oleh suatu lembaga yang berada di bawah kendali Bank Indonesia.
- 4) *Safe Deposit Box* adalah jasa- jasa bank yang diberikan kepada nasabahnya. SDB berbentuk kotak dengan ukuran tertentu dan

disewakan kepada nasabah yang berkepentingan untuk menyimpan dokumen- dokumen atau surat berharga miliknya.

- 5) Bank Garansi adalah suatu jasa yang diberikan oleh bank berupa jaminan pembayaran sejumlah tertentu uang yang diberikan kepada pihak yang menerima jaminan hanya apabila pihak dijamin melakukan cidera janji.⁶

3. Tinjauan Bank Syariah

a. Pengertian

Bank adalah lembaga keuangan yang melaksanakan tiga fungsi utama yaitu, menerima simpanan uang, meminjamkan uang, dan memberikan jasa.⁷

Syariat Islam dalam bidang muamalah hanya memberikan petunjuk-petunjuk dan prinsip-prinsip yang sifatnya umum dan mendasar. Hal-hal yang rinci, detail, dan teknis tidak diatur, tetapi diserahkan kepada manusia melalui proses ijtihad. Nabi bersabda, “*antum a’lamu bi umuuri dunyakum*” kalian lebih mengetahui urusan dunia kalian. Dengan demikian, bidang muamalah ini akan selalu berkembang sesuai dengan perubahan waktu dan tempat.⁸ Syariah itu terbagi menjadi dua yakni ibadah dan muamalah, maka sebagai konsekuensi logis dari hal ini adalah bahwa fiqih pun terbagi menjadi dua, yakni fiqih ibadah dan fiqih muamalah. Jadi, fiqih ibadah adalah tafsiran ulama atas perintah dan

⁶ *Ibid*, h. 58-76

⁷ Adiwarman A Karim, Bank Islam. (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2010), h. 18

⁸ *Ibid*, h.15

larangan dalam bidang ibadah, sedangkan fiqih muamalah adalah tafsiran ulama atas perintah dan larangan dalam bidang muamalah.

Bank syariah adalah bank yang beroperasi dengan tidak mengandalkan sistem bunga, sehingga bank syariah juga sering disebut *interest free bank* atau bank tanpa bunga. Bank syariah merupakan lembaga keuangan yang beroperasi dengan sistem operasional dan produk yang dikembangkan berdasarkan Al-Qur'an dan Al-Hadist.⁹ bank syariah adalah bank yang menjalankan kegiatan usahanya berdasarkan prinsip-prinsip syariah yang terdiri atas Bank Umum Syariah (BUS) dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) dahulu disebut dengan Bank Perkreditan Rakyat Syariah.¹⁰ Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwasanya bank syariah adalah bank yang menjalankan aktivitasnya sesuai dengan prinsip-prinsip syariah yaitu berlandaskan pada alquran dan sunnah hanya memberikan prinsip-prinsip dan filosofi dasar, dan menegaskan larangan-larangan yang harus di jauhi. Dengan demikian, yang harus dilakukan hanyalah mengidentifikasi hal-hal yang dilarang oleh Islam. Selain itu, semuanya diperbolehkan dan kita dapat melakukan inovasi dan kreativitas sebanyak mungkin untuk mengembangkan perbankan syariah.

⁹ Annisa Stellata A.W., Analisis Kinerja Bank Umum Syariah dan Bank Konvensional dengan Perspektif *Balanced Scorecard* (Studi pada Bank Mandiri dan Bank Syariah Mandiri)". (Naskah Publikasi Universitas Muhammadiyah Surakarta, Surakarta, 2013), h. 3.

¹⁰ Rizal Yaya, Aji Erlangga Martawireja, Ahim Abdurahim, Akuntansi Perbankan Syariah Teori dan Praktik Kontemporer Berdasarkan PAPS 2013 (Jakarta: Salemba Empat, 2016), h. 20

Bank Islam adalah bank yang mengikuti tata cara bermuamalah secara Islam, yaitu menjauhi praktik- praktik yang mengandung unsur riba. Bank syariah juga dapat dikatakan sebagai lembaga keuangan yang usaha pokoknya adalah memberikan pembiayaan dan jasa- jasa perbankan lain dalam lalu lintas pembayaran dan peredaran uang yang pengoperasiannya disesuaikan dengan prinsip syariah Islam.

b. Tujuan Bank Syariah

- 1) Mengarahkan kegiatan ekonomi umat untuk bermuamalah/ beraktivitas secara Islami khususnya muamalah yang berhubungan dengan perbankan agar terhindar dari praktek riba atau jenis usaha/ perdagangan lain yang mengandung unsur penipuan. tentunya jenis usaha tersebut selain dilarang dalam Islam, juga telah menimbulkan dampak negatif terhadap kehidupan ekonomi rakyat karena telah merugikan salah satu pihak.
- 2) Untuk menciptakan suatu keadilan di bidang ekonomi dengan jalan meratakan pendapatan melalui kegiatan investasi sehingga tidak terjadi kesenjangan yang sangat besar antara pemilik modal dengan pihak yang membutuhkan dana. Hal ini sesuai dengan teori rancang bangun ekonomi Islam, dimana tauhid (keimanan) kepada Allah SWT pemilik sejati seluruh alam semesta dan Allah menciptakan sesuatu tidak ada yang sia-sia serta manusia diciptakan untuk beribadah. Kemudian disinilah peran adil sebagai tujuan dari bank syariah yaitu

tidak ada yang mendzalimi dan di dzalimi serta tidak boleh mengejar keuntungan pribadi.

- 3) Untuk menjaga stabilitas ekonomi dan moneter. Maksudnya adalah dengan aktivitas bank syariah akan mampu menghindari pemanasan ekonomi yang di akibatkan adanya inflasi, menghindari persaingan yang tidak sehat antara lembaga keuangan.
- 4) Untuk meningkatkan kualitas hidup umat dengan jalan membuka peluang usaha yang lebih besar. Hal ini yang diutamakan tentu kelompok miskin, yang diarahkan kepada kegiatan usaha produktif, menuju terciptanya kemandirian usaha.
- 5) Dan yang terakhir adalah untuk menyelamatkan ketergantungan umat Islam terhadap bank non-syariah.¹¹ Supaya umat Islam terhindar dari praktik-praktik ribawi yang dilarang oleh syariat Islam demi mencapai kemaslahatan umat dunia dan akhirat.

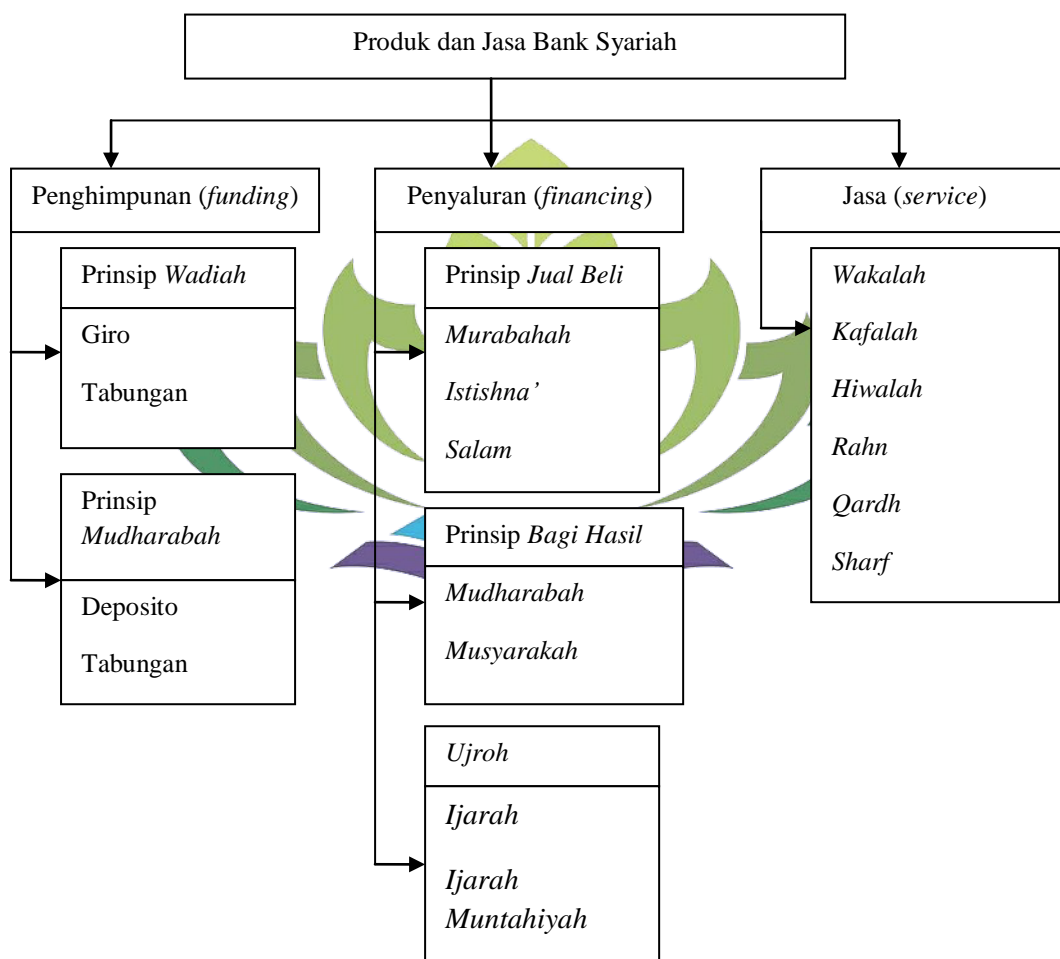
¹¹ Hari Sudarsono, *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah*, (Yogyakarta: EKONISIA, 2008), h. 43

c. Produk dan Jasa Bank Syariah

Produk dan jasa yang ditawarkan oleh perbankan syariah dapat dibagi menjadi tiga (Gambar 2.1), yaitu

Gambar 2.1

Skema Produk dan Jasa Bank Syariah



Sumber: Karim, 2010

4. Perbedaan Bank Konvensional dan Bank Syariah

Menabung di bank konvensional dan bank syariah sebatas tidak ada perbedaan. Hal ini disebabkan bank konvensional maupun bank syariah di haruskan mengikuti aturan teknis perbankan secara umum. Namun, jika diamati secara mendalam terdapat perbedaan besar di antara keduanya. Dalam beberapa hal, bank konvensional dan bank syariah memiliki persamaan, terutama dalam sisi teknis penerimaan uang, mekanisme transfer, teknologi komputer yang digunakan, syarat-syarat umum memperoleh pembiayaan seperti KTP, NPWP, Proposal, laporan keuangan, dan sebagainya. Akan tetapi terdapat banyak perbedaan mendasar di antara keduanya. Perbedaan itu menyangkut aspek legal, struktur organisasi, usaha yang dibiayai, dan lingkungan kerja.¹²

Pertama, akad dan aspek legalitas. Dalam bank syariah, akad yang dilakukan memiliki konsekuensi duniawi dan ukhrawi karena akad yang dilakukan berdasarkan hukum Islam.¹³ Sehingga, apabila nasabah berani melanggar kesepakatan/ perjanjian yang telah dilakukan bila hukum itu hanya berdasarkan hukum positif belaka, tetapi tidak demikian bila perjanjian tersebut memiliki pertanggungjawaban hingga *yaumul qiyamah* nanti. Setiap akad dalam perbankan syariah, baik dalam hal barang, pelaku transaksi, maupun ketentuan lainnya harus memenuhi ketentuan akad. Seperti hal-hal berikut.

¹² Muhammad Syafi'i Antonio, *Bank Syariah dari teori ke Praktik*. (Jakarta: Gema Insani Press, 2001), h. 29

¹³ *Ibid.*

1. Rukun. Seperti: penjual, pembeli, barang, harga, akad/ijab-qabul.
2. Syarat. Seperti: barang dan jasa harus halal sehingga transaksi atas barang dan jasa yang haram menjadi batal demi hukum syariah. Harga barang dan jasa harus jelas. Tempat penyerahan (*delivery*) harus jelas karena akan berdampak pada biaya transportasi. Dan barang yang ditransaksikan harus sepenuhnya dalam kepemilikan. Tidak boleh menjual sesuatu yang belum dimiliki atau dikuasai seperti yang terjadi pada transaksi *short sale* dalam pasar modal.¹⁴

Rukun dan syarat tersebut menjadi keharusan apabila melakukan transaksi dengan bank syariah. Sebab bank syariah selalu berusaha untuk menjauhi praktik-praktik yang mengandung unsur riba dan *gharar* (ketidakpastian/ ketidaktahuan).

Kedua, Lembaga Penyelesai Sengketa. Berbeda dengan perbankan konvensional, jika pada perbankan syariah terdapat perbedaan atau perselisihan antara bank dan nasabahnya, kedua belah pihak tidak menyelesaikannya di pengadilan negeri, tetapi menyelesaikannya sesuai tata cara dan hukum materi syariah. Lembaga yang mengatur hukum materi dan atau berdasarkan prinsip syariah di Indonesia dikenal dengan nama Badan Arbitrase Muamalah Indonesia atau BAMUI yang didirikan secara bersama oleh Kejaksaan Agung Republik Indonesia dan Majelis Ulama Indonesia.¹⁵

Ketiga, Struktur Organisasi. Bank syariah dapat memiliki struktur yang sama dengan bank konvensional, misalnya dalam hal komisaris dan direksi,

¹⁴ *Ibid*, h.30

¹⁵ *Ibid*

tetapi unsur yang amat membedakan antar bank syariah dan bank konvensional adalah keharusan adanya Dewan Pengawas Syariah yang bertugas mengawasi operasional bank dan produk-produknya agar sesuai dengan garis-garis syariah. Dewan Pengawas Syariah biasanya diletakkan pada posisi setingkat dengan Dewan Komisaris pada setiap bank.¹⁶ karena itu, biasanya Dewan Pengawas Syariah dilakukan oleh Rapat Umum Pemegang Saham, setelah para anggota Dewan Pengawas Syariah itu mendapat rekomendasi dari Dewan Syariah Nasional.

Perbedaan selanjutnya antara bank syariah dan bank konvensional disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 2.2
Perbedaan Bank Konvensional dan Bank Syariah

No	Bank Konvensional	Vs	Bank Syariah
1	Bebas Nilai		Berinvestasi pada usaha yang halal
2	Sistem bunga		Atas dasar bagi hasil, margin keuntungan dan fee
3	Besarnya tetap		Besaran bagi hasil berubah-ubah tergantung kinerja usaha
4	Profit oriented		Profit dan falah oriented
5	Hubungan debitur- kreditur		Pola hubungan kemitraan
6	Tidak ada lembaga sejenis		Ada Dewan Pengawas Syariah

Sumber : Muhammad Syafi'i Antonio 2001.¹⁷

Dari tabel diatas, terlihat jelas perbedaan dari bank syariah dan bank konvensional, mulai dari proses transaksi sampai kepada lembaga yang mengawasi kinerja masing-masing bank. Pada bank syariah senantiasa mengacu pada kesyariahan yang bertujuan untuk kemaslahatan umat, dalam

¹⁶ *Ibid.*

¹⁷ *Ibid* Muhammad Syafi'i Antonio, h. 34

artian mengutamakan kesejahteraan bersama yaitu masing- masing pihak dalam hal ini adalah bank syariah dan nasabah. Sedangkan bank konvensional tidak ada pola kemitraan, hubungannya dengan nasabah hanya antara debitur dan kreditur (pemberi pinjaman dan yang diberi pinjaman).

5. Perbedaan Sistem Bagi Hasil dengan Sistem Bunga

Secara umum banyak nasabah atau manusia yang menyatakan bahwasanya masih sama atau tidak ada perbedaannya, padahal jelas sekali perbedaan sistem bagi hasil yang diterapkan perbankan syariah dengan sistem bunga yang di pakai bank konvensional, sebagaimana dijelaskan pada tabel 2.3 dibawah ini sebagai berikut :

Tabel 2.3 Perbedaan Sistem Bagi Hasil Vs Sistem Bunga¹⁸

No	Sistem Bagi Hasil	Vs	Sistem Bunga
1	Penentuan besarnya resiko bagi hasil dibuat pada waktu akad dengan berpedoman pada kemungkinan untung dan rugi.		Penentuan suku bunga dibuat pada waktu akad dengan pedoman harus selalu untung untuk pihak bank
2	Besarnya nisbah (rasio) bagi hasil berdasarkan pada jumlah keuntungan yang diperoleh		Besarnya persentase berdasarkan pada jumlah uang (modal) yang dipinjamkan
3	Tergantung kepada kinerja usaha. Jumlah pembagian bagi hasil meningkat sesuai dengan peningkatan jumlah pendapatan		Tidak tergantung kepada kinerja usaha. Jumlah pembayaran bunga tidak mengikat meskipun jumlah keuntungan berlipat ganda saat keadaan ekonomi sedang baik
4	Tidak ada agama yang meragukan keabsahan bagi hasil		Eksistensi bunga diragukan kehalalannya oleh semua agama termasuk agama Islam
5.	Bagi hasil tergantung kepada keuntungan proyek yang dijalankan. Jika proyek itu tidak mendapatkan keuntungan maka kerugian akan ditanggung bersama oleh kedua belah pihak		Pembayaran bunga tetap seperti yang dijanjikan tanpa pertimbangan proyek yang dijalankan oleh pihak nasabah untung atau rugi.

¹⁸ Zainul Arifin, Dasar- dasar Manajemen Bank Syariah (Jakarta: Azkia Publizher, 2009), h. 22

6. Prinsip- Prinsip Bank Syariah

Dalam menjalankan industri perbankan syariah, pihak pembisnis harus mengetahui prinsip bank syariah yang harus dipegang agar tetap dapat berjalan sesuai syariah yang telah ditetapkan. Menurut Undang- Undang No 21 tahun 2008 pasal 1 ayat 12 tentang perbankan syariah, prinsip syariah adalah prinsip hukum Islam dalam kegiatan perbankan berdasarkan fatwa yang dikeluarkan oleh lembaga yang memiliki kewenangan dalam penetapan fatwa di bidang syariah. Sedangkan dalam Undang- Undang No 10 Tahun 1998 pasal 1 ayat 13 tentang Perbankan telah disebutkan pengertian prinsip syariah dan juga apa saja prinsip- prinsip dalam perbankan syariah. Adapun penjelasan dari Undang- undang ini yaitu:

“Prinsip syariah adalah aturan perjanjian berdasarkan hukum Islam antara bank dan pihak lain untuk penyimpanan dana dan atau pembiayaan kegiatan usaha, atau kegiatan lainnya yang dinyatakan sesuai dengan syariah, antara lain pembiayaan berdasarkan bagi hasil (mudharabah), pembiayaan berdasarkan penyertaan modal (musyarakah), prinsip jual beli barang dengan memperoleh keuntungan (murabahah), atau pembiayaan barang modal berdasarkan prinsip sewa murni tanpa pilihan (ijarah).¹⁹

Hukum dasar muamalah menyatakan bahwa, *“segala sesuatunya dibolehkan kecuali ada larangan dalam alquran atau as-sunah”*. Hal ini berarti ketika suatu transaksi baru muncul dan belum dikenal sebelumnya dalam huku Islam, maka transaksi tersebut dianggap dapat diterima, kecuali

¹⁹Rachmadi Usman, Aspek Hukum perbankan Syariah di Indonesia, Sinar Grafika, Jakarta, 2012.

terdapat implikasi dari dalil Alquran dan hadits yang melarangnya, baik secara eksplisit maupun implisit. Dengan demikian, dalam bidang muamalah, semua transaksi dibolehkan kecuali yang diharamkan.

Suatu aktivitas atau transaksi ekonomi atau non ekonomi dilarang karena ada penyebab sesuatu itu dilarang. Faktor- faktornya sebagai berikut:

1. Haram zatnya, berarti zat barang yang ditransaksikan adalah haram.

Transaksi atas barang yang demikian dilarang karena objek barang atau jasa yang ditransaksikan juga dilarang, misalnya minuman keras, bangkai, daging babi, dan sebagainya.

2. Haram selain zatnya, berarti sesuatu dapat menjadi haram, bukan karena zatnya haram. Namun sesuatu itu dapat dikategorikan menjadi barang haram jika cara mendapatkannya dilarang menurut hukum syariah. Diantaranya adalah karena caranya melanggar prinsip- prinsip muamalah, yaitu: (1) melanggar prinsip saling ridho “ *an taradin minkum*”, (2) melanggar prinsip saling zholim “*la tadzlimun wa la tudzlamun*”

3. Tidak sah (lengkap) akadnya, berarti suatu transaksi dikatakan tidak sah atau tidak lengkap akadnya, bila terjadi salah satu (atau lebih) faktor-faktor berikut ini: (1) rukun dan syarat tidak terpenuhi, (2) terjadi *ta'alluq* dan (3) terjadi *two in one*.²⁰

Para ahli fiqh Islam telah membahas masalah riba dan jenis barang ribawi dengan panjang lebar dalam kitab-kitab mereka. Barang ribawi meliputi:

²⁰ Muhammad, *Op.Cit*, h.120-128

1. Emas dan perak, baik itu dalam bentuk uang maupun dalam bentuk lainnya;
2. Bahan makanan pokok, seperti beras, gandum, dan jagung serta bahan makanan tambahan, seperti sayur-sayuran dan buah-buahan.²¹

Dalam kaitannya dengan perbankan syariah, implikasi ketentuan tukar menukar antarbarang-barang ribawi dapat diuraikan sebagai berikut.

1. Jual beli antara barang-barang ribaw sejenis hendaklah dalam jumlah dan kadar yang sama. Barang tersebut pun harus diserahkan saat transaksi jual beli. Misalnya, rupiah dengan rupiah hendak Rp 5000 dengan Rp 5000 dan diserahkan ketika tukar menukar.
2. Jual beli barang-barang ribawi yang berlainan jenis diperbolehkan dengan jumlah dan kadar yang berbeda dengan syarat barang diserahkan pada saat jual beli. Misalnya Rp 5000 dengan 1 dollar Amerika.
3. Jual beli barang ribawi dengan yang bukan ribawi tidak disyaratkan untuk sama dalam jumlah maupun untuk diserahkan pada saat akad. Misalnya, mata uang (emas, perak atau kertas) dengan pakaian.
4. Jual beli antar barang- barang yang bukan ribawi diperbolehkan tanpa persamaan dan diserahkan pada waktu akad, misalnya pakaian dengan barang elektronik.²²

²¹ Muhammad Syafi'I Antonio, *Op. Cit.* h. 42

²² *Ibid*

Bank syariah adalah bank yang beroperasi sesuai dengan prinsip syariah. Implementasi prinsip syariah inilah yang menjadi pembeda utama dengan bank konvensional. Pada intinya prinsip syariah tersebut mengacu kepada syariah Islam yang berpedoman utama kepada Al-Quran dan Hadis. Islam sebagai agama merupakan konsep yang mengatur kehidupan manusia secara komprehensif dan menyeluruh baik dalam hubungan dengan Sang Pencipta maupun dalam hubungan sesama manusia.

7. Fungsi Bank Syariah dalam Sistem Keuangan

Sebagaimana yang telah disinggung pada pengertian tentang bank di atas bahwa fungsi dan peranan bank secara umum ada 3 (tiga) hal yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Penghimpun Dana Masyarakat

Fungsi bank syariah yang pertama yaitu menghimpun dana dari masyarakat yang kelebihan dana. Bank syariah menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk titipan dengan menggunakan akad *Al-Wadi'ah* dan dalam bentuk investasi dengan menggunakan akad *Al-Mudharabah*. *Al-Wadi'ah* adalah akad antara pihak pertama (masyarakat) dengan pihak kedua (bank), dimana, pihak pertama menitipkan dananya kepada bank, dan pihak kedua bank menerima titipan untuk dapat memanfaatkan titipan pihak pertama dalam transaksi yang diperbolehkan dalam Islam. *Al-Mudharabah* merupakan akad antara pihak yang memiliki dana kemudian menginvestasikan dananya atau disebut juga dengan *shahibul maal* dengan pihak bank atau menerima dana yang disebut juga dengan

mudharib, yang mana pihak *mudharib* dapat memanfaatkan dana yang diinvestasikan oleh *shahibul mal* untuk tujuan tertentu yang diperbolehkan dalam syariah Islam.²³ Sehingga dalam fungsi ini, bank diperbolehkan mengelola dana dari nasabah untuk keperluan pembiayaan agar nantinya dapat menghasilkan keuntungan dari dana yang dimanfaatkan tersebut.

b. Penyaluran Dana kepada Masyarakat

Fungsi bank syariah yang kedua yaitu menyalurkan dana kepada masyarakat yang membutuhkan (*user of fund*) dalam bentuk kredit atau bentuk lainnya, seperti : pembelian surat-surat berharga, penyertaan, pemilikan harta tetap dan lain sebagainya. Pemberian kredit akan menimbulkan resiko, oleh sebab itu dalam pelaksanaannya harus memenuhi persyaratan dan azas kehati-hatian.²⁴ Tentunya hanya diberlakukan untuk nasabah yang kekurangan dana tetapi hendak membuka usaha atau kepentingan lainnya. Dalam hal pemberian kredit pihak bank harus men survei kondisi keuangan, lokasi, lingkungan nasabah demi menunjang keberlangsungan dana yang diberikan.

c. Pelayanan Jasa Keuangan Bank

Bank disamping menghimpun dana dan menyalurkan dana kepada masyarakat juga memberikan pelayanan jasa perbankan. Pelayanan jasa perbankan syariah ini diberikan dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat dalam menjalankan aktivitasnya. Berbagai jenis pelayanan

²³ Muhammad, *Manajemen Dana Bank Syariah*, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2014), h. 39-40

²⁴ *Ibid.* h. 40

yang dapat diberikan oleh bank syariah antara lain: jasa pengiriman uang (*transfer*), pemindahbukuan, penagihan surat berharga, kliring, *letter of credit*, inkaso, garansi bank, dan pelayanan jasa bank lainnya. Aktivitas pelayanan jasa keuangan bank, merupakan aktivitas yang diharapkan oleh bank syariah untuk dapat meningkatkan pendapatan bank yang berasal dari *fee* atas pelayanan jasa bank.²⁵ Bertujuan untuk memberikan kemudahan kepada nasabah/masyarakat dalam melakukan transaksi pada bank.

B. Penilaian Kinerja

Kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan tujuan, visi, dan misi suatu organisasi. Penilaian kinerja sangat penting untuk dilakukan. Menurut PBI Nomor 11/33/PBI/2009 pasal 23, penilaian kinerja adalah penentuan secara periodic efektivitas suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan dari penilaian ini adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

Ada dua bentuk kinerja, yaitu kinerja operasional dan kinerja keuangan. Kinerja operasional lebih menekankan kepada kepentingan pihak internal perusahaan seperti kinerja cabang atau divisi yang diukur dengan menggunakan kecepatan dan kedisiplinan. Sedangkan kinerja keuangan biasanya diukur

²⁵ *Ibid.*

menggunakan rasio-rasio keuangan dan harga saham perusahaan dalam pasar modal.²⁶

Kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.²⁷ Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi organisasi. Pengukuran tersebut antara lain dapat dipergunakan untuk menilai keberhasilan organisasi dan dapat digunakan sebagai dasar menyusun sistem imbalan atau sebagai dasar penyusunan strategi perusahaan atau organisasi.²⁸

Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Penilaian kinerja digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya (*dysfunctional behavior*) dan untuk mendorong perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta imbalan balik yang bersifat *instrinsik* maupun *ekstrinsik*.

Dapat ditarik suatu pengertian kinerja yaitu tingkat pelaksanaan tugas (kemampuan kerja) yang bisa mencapai baik sebagian atau semua aktivitas yang ada dalam sebuah organisasi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan- batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan sebuah bank.

²⁶Peraturan Bank Indonesia, *Pasal 23 Tentang Penilaian Kinerja*, Nomor 11/33/PBI/2009, h. 416.

²⁷Mulyadi dan J. Setiawan. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*. Edisi 2. (Jakarta: Salemba Empat. 2001).

²⁸Cahyono, D. "Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard untuk Organisasi Sektor Publik." *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, (2000), Vol.2, No.3.

1. Persyaratan Sistem Penilaian Kinerja

Instrumen penilaian kinerja harus mempunyai persyaratan untuk efektifitasnya suatu penilaian kinerja, yaitu sebagai berikut²⁹:

- a. *Reliability*, artinya ukuran kinerja harus konsisten, jika ada dua penilai mengevaluasi pekerja yang sama, mereka perlu menyimpulkan hal serupa menyangkut hasil mutu pekerja.
- b. *Relevance*, artinya ukuran kinerja harus dihubungkan dengan output riil dari suatu kegiatan yang secara logika itu mungkin.
- c. *Sensitivity*, artinya beberapa ukuran harus mampu mencerminkan perbedaan antara penampilan nilai tinggi dan rendah.
- d. *Practicality*, artinya kriteria harus dapat diukur dan kekurangan pengumpulan data tidak terlalu mengganggu.

2. *Balanced Scorecard*

Pengukuran kinerja yang selama ini sering digunakan adalah pengukuran kinerja yang hanya menekankan pada perspektif keuangan saja. Sebelum ditemukan analisis SWOT dan *Balanced Scorecard*, biasanya perusahaan akan menggunakan pendekatan tradisional, yaitu menggunakan alat ukur secara terpisah, seperti keuangan, karena hanya bagian keuanganlah yang mudah diukur, dihitung dan dianalisis. Berkat perkembangan ilmu manajemen dan teknologi informasi, semua kegiatan yang dilakukan

²⁹ Yuwono, Sony, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2002.

perusahaan dapat diukur, dianalisis, dan dievaluasi secara terintegrasi dengan cepat dan mudah.³⁰

Sesungguhnya ada perspektif non keuangan yang lebih penting yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja perusahaan. Kenyataan inilah yang menjadi awal terciptanya konsep *Balanced Scorecard*. Sejarah *Balanced Scorecard* dimulai dan diperkenalkan pada awal tahun 1990 di USA oleh David P Norton dan Robert Kaplan melalui suatu riset tentang “pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan”. Istilah *Balanced Scorecard* terdiri dari 2 kata yaitu *Balanced* (berimbang) dan *Scorecard* (kartu skor). Kata berimbang (*balanced*) dapat diartikan dengan kinerja yang diukur secara berimbang dari 2 sisi yaitu sisi keuangan dan nonkeuangan, mencakup jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan bagian internal dan eksternal, sedangkan pengertian kartu skor (*scorecard*) adalah suatu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja baik untuk kondisi sekarang maupun untuk perencanaan di masa yang akan datang. dari definisi tersebut pengertian sederhana dari *Balanced Scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan nonkeuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal.³¹

³⁰Junaidi, Kontribusi Penerapan *Balanced Scorecard* Terhadap Peningkatan Kinerja Perusahaan (studi kasus pada perusahaan jasa perantara Asuransi- PT XYZ). Thesis Universitas Bina Nusantara. 2002, h. 20

³¹Freddy Rangkuti, *SWOT Balanced Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja dan Resiko*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2013, h. 3-4

Sehingga, dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* adalah suatu metode untuk pengukuran dan penilaian kinerja suatu perusahaan dengan mengukur empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang dapat membantu manajer untuk berfokus pada ukuran kinerja sambil menyeimbangkan sasaran finansial dengan perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan karyawan.

3. Keunggulan dan Kelemahan *Balanced Scorecard*

Manajemen dalam sebuah organisasi diharapkan mampu menafsirkan adanya dampak tren perubahan lingkungan bisnis yang kompleks terhadap visi, misi, dan tujuan organisasi. Organisasi yang memanfaatkan *Balanced Scorecard* sebagai alat manajemen mempertimbangkan beberapa kelebihannya untuk diterapkan pada organisasi. Kelebihan tersebut antara lain:

a. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi organisasi

Penggunaan *Balanced Scorecard* akan dapat mempermudah organisasi dalam menerjemahkan visi dan strategi organisasi. Empat perspektif dalam pengukuran kinerja mendorong organisasi untuk jauh lebih focus mencapai tujuan organisasi melalui empat perspetif tersebut.

b. Komprehensif

Balanced Scorecard merupakan salah satu alat pengukuran kinerja yang bersifat komprehensif. Aspek- aspek yang dinilai di dalamnya tidak hanya berkuat pada penilaian kuantitatif, tetapi juag kualitatif. Selain itu

elemen dalam *balanced scorecard* tidak hanya mengulas dan terbatas pada perspektif keuangan, tetapi juga tiga perspektif lainnya, yaitu pelanggan, bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

c. Koheren

Sasaran strategik yang ditetapkan dalam ketiga perspektif keuangan dan nonkeuangan harus memiliki hubungan sebab akibat atau kausal, baik secara langsung maupun tidak langsung. *Balanced Scorecard* telah membangun hubungan sebab akibat di antara sasaran strategik lainnya.

d. Seimbang

Keseimbangan dalam penyusunan sistem perencanaan strategik akan menjadi hal mutlak dalam menghasilkan kinerja keuangan yang sesuai dengan harapan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

e. Terukur

Sasaran strategik yang terukur dalam perencanaan strategik akan menghasilkan tercapainya berbagai sasaran strategik yang telah dihasilkan oleh suatu sistem dalam organisasi.

f. Meningkatkan umpan balik untuk pengambilan keputusan strategik

Empat perspektif yang komprehensif dan terukur dalam *Balanced Scorecard* akan mempermudah organisasi dalam mengidentifikasi dan mengelompokkan hasil dari umpan balik sebagai dasar pengambilan keputusan.

- g. Adanya kesamaan dan keseimbangan pengukuran antara *hard objectives measure* dan *softer more subjective measure*

Pernyataan ini berarti bahwa *balanced scorecard* menggunakan ukuran hasil yang objektif dan mudah didapatkan, yaitu yang berasal dari ukuran perspektif keuangan serta menggunakan ukuran hasil subjektif (ukuran yang sulit didapatkan) yang berasal dari ukuran hasil pada pelanggan, bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

- h. Ada keseimbangan

Balanced Scorecard menggunakan tolak ukur *lag indicator* (kinerja masa lalu yang berorientasi pada ukuran hasil untuk mengukur pencapaian tujuan) dan *lead indicator* (kinerja masa depan yang berorientasi pada ukuran pemicu hasil sebagai petunjuk sebab tercapainya ukuran hasil).³²

Kedelapan keunggulan penggunaan *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja tentunya akan sangat menguntungkan bagi suatu organisasi. Namun dalam menyusun *balanced scorecard* bukan hal yang mudah. Banyak organisasi yang mengalami kegagalan dalam penyusunan *balanced scorecard* karena beberapa hal berikut:

- 1) Jumlah staf yang terlibat dalam penyusunan *balanced scorecard* tidak memadai
- 2) Proses penyusunan *balanced scorecard* yang dianggap hanyalah sebagai rutinitas belaka

³²Suci R.M Koesomowidjojo *Balanced Scorecard Model Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Empat Perspektif*. (Jakarta: Raih Asa Sukses (Penebar Swadaya Grup), 2017), h.79-83

- 3) Hasil dari proses pelaksanaan *balanced scorecard* tidak digunakan sebagai bahan evaluasi sehingga hanya menjadi penghuni *database* organisasi.
- 4) Minimnya komitmen pimpinan dalam pelaksanaan *balanced scorecard*
- 5) Proses penyusunan dokumen *balanced scorecard* yang terlalu lama akibat kompetensi penyusun tidak sesuai standar
- 6) *Balanced scorecard* hanyalah digunakan untuk keperluan pemberian kompensasi.³³

C. Pengukuran Penilaian Kinerja dengan *Balanced Scorecard*

Empat konsep *Balanced scorecard* memberi keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut, dan antara ukuran objektif yang keras dengan ukuran subjektif yang lebih lunak. Sementara keberagaman ukuran pada *Balance scorecard* mungkin tampak membingungkan, scorecard yang dibuat dengan benar mengandung kesatuan tujuan karena semua ukuran diarahkan kepada pencapaian strategi yang terpadu.

1. Aspek Keuangan

Balanced Scorecard menggunakan konsep *finansial* karena ukuran *finansial* sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja *finansial* memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya

³³*Ibid*, h. 83

memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan *finansial* biasanya berhubungan dengan *profitabilitas*, yang diukur misalnya oleh laba operasi, atau yang paling baru, nilai tambah ekonomis. Tujuan *finansial* lainnya mungkin berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau terciptanya arus kas.

Pada umumnya laporan keuangan itu terdiri dari neraca dan perhitungan laba-rugi serta laporan perubahan ekuitas. Neraca menunjukkan/menggambarkan jumlah asset, kewajiban dan ekuitas dari suatu perusahaan pada tanggal tertentu. Sedangkan perhitungan (laporan) laba-rugi memperlihatkan hasil-hasil yang telah dicapai oleh perusahaan serta beban yang terjadi selama periode tertentu, dan laporan perubahan ekuitas menunjukkan sumber dan penggunaan atau alasan-alasan yang menyebabkan perubahan ekuitas perusahaan. Ada banyak laporan keuangan yang dikeluarkan perusahaan, tetapi yang umum digunakan adalah : (1) Laporan Laba Rugi, (2) Neraca, (3) Laporan perubahan laba ditahan, dan (4) laporan arus kas. Berikut adalah penjelasan keempat laporan keuangan tersebut beserta contohnya:

a. Laporan laba-rugi

Laporan Laba Rugi merupakan laporan/ringkasan kegiatan operasi perusahaan selama satu periode, umumnya adalah satu tahun dan berakhir 31 Desember xx. Untuk kepentingan terbatas, misalnya pada perusahaan publik, perusahaan dapat mengeluarkan laporan untuk 3 bulan, 6 bulan atau 9 bulan.

b. Neraca

Neraca merupakan ringkasan posisi kekayaan perusahaan pada saat tertentu. Neraca berisi asset/kekayaan yang dimiliki perusahaan dan sumber dana untuk membiayai asset tersebut, yang berasal dari pihak di luar perusahaan (disebut kewajiban/ *liabilities*) dan dari pemegang saham perusahaan (disebut modal/equity). Aset terdiri dari *current assets* dan *fixed assets*. Pos-pos dalam *current asset* diharapkan dapat dicairkan menjadi kas dalam satu tahun. *Liabilities* terdiri dari *current liabilities* dan *long term liabilities*. Pos-pos dalam *current liabilities* diharapkan dapat dibayar/jatuh tempo dalam satu tahun. *Fixed assets* dan *long term liabilities* tetap berada dalam perusahaan untuk lebih dari satu tahun.

Modal adalah sumber dana yang berasal dari pemilik perusahaan/ pemegang saham dan memiliki umur tidak terbatas.

c. Laporan perubahan laba ditahan

Laporan perubahan laba ditahan menunjukkan laba yang diperoleh perusahaan dan deviden yang dibayarkan selama satu periode sehingga menyebabkan perubahan laba ditahan.

d. Laporan Arus Kas

Merupakan ringkasan arus kasa selama satu periode. Laporan ini menunjukkan perubahan arus kas yang terjadi karena kegiatan operasi, investasi, dan finansial sehingga posisi/ saldo kas berubah.³⁴

³⁴Resi Sahubawa. *Analisis Pendekatan Balanced Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja*. (Makassar: Universitas Bosowo, 2015). Jurnal Riset Edisi I, h. 3

kinerja keuangan dapat dinilai dengan membandingkan rasio keuangan tahun yang dinilai dengan rasio keuangan pada tahun-tahun sebelumnya. Dengan membandingkan rasio keuangan pada beberapa tahun penilaian dapat dilihat bagaimana kemajuan ataupun kemunduran kinerja keuangan sesuai dengan kegunaan masing-masing rasio tersebut. Dalam penelitian ini, menggunakan rasio sebagai berikut:

ROA

Adalah salah satu bentuk dari rasio profitabilitas yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dengan menggunakan total aktiva yang ada dan setelah biaya-biaya modal (biaya yang digunakan untuk mendanai aktiva). Rumus:³⁵

$$ROA = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

2. Aspek Pelanggan

Dalam aspek pelanggan *balanced scorecard*, manajemen harus dapat mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagi ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran. Aspek ini terdiri dari berbagai ukuran utama keberhasilan perusahaan dengan ukuran utama nya adalah kepuasan pelanggan.³⁶

³⁵Dwi Suwiknyo. *Analisis Laporan Keuangan Perbankan Syariah*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2016), h.149

³⁶Freddy Rangkuti. *SWOT Balanced Scorecard Teknis Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja Resiko*. (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2013), h. 76

3. Aspek Proses Bisnis Internal

Dalam aspek proses bisnis internal, para penanggung jawab mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk:

- a. Memberikan proporsi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran
- b. Memenuhi harapan keuntungan finansial kepada para pemegang saham

Aspek proses bisnis internal mengungkapkan dua perbedaan ukuran kinerja yang mendasar antara pendekatan tradisional dan pendekatan *balanced scorecard*. Perbedaan pertama adalah bahwa pendekatan tradisional berusaha memantau dan meningkatkan proses bisnis yang ada saat ini. Sedangkan pendekatan *balanced scorecard* mengidentifikasi berbagai proses baru yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan agar dapat memenuhi berbagai tujuan pelanggan dan finansial. Tujuan proses bisnis internal *balanced scorecard* adalah menekankan berbagai proses penting yang mendukung keberhasilan strategi perusahaan tersebut, walaupun beberapa diantaranya mungkin merupakan proses yang saat ini sama sekali belum dilaksanakan. Perbedaan kedua adalah bahwa pendekatan *balanced scorecard* memadukan berbagai proses inovasi kedalam aspek proses bisnis internal, sedangkan sistem pengukuran kinerja tradisional berfokus pada proses penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan.³⁷

³⁷ *Ibid*, h. 76-77

Aspek proses bisnis internal *balanced scorecard* terdiri atas tujuan dan ukuran proses penciptaan produk dan jasa yang sama sekali baru untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang terus tumbuh. Oleh karena itu, kemampuan mengelola dengan sukses proses jangka panjang pengembangan produk atau pengembangan kapabilitas untuk menjauhkan kategori pelanggan yang baru lebih penting daripada kemampuan mengelola operasi saat ini secara efisien, konsisten, dan responsif.³⁸

4. Aspek Pembelajaran dan Pertumbuhan

Mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan adalah manusia, sistem dan prosedur. Untuk mencapai tujuan aspek finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal, perusahaan harus melakukan investasi dengan memberikan pelatihan kepada pengurunya, meningkatkan teknologi dan sistem informasi, serta menyelaraskan berbagai prosedur dan kegiatan operasional yang merupakan sumber utama aspek pembelajaran dan pertumbuhan.³⁹

Ukuran pembelajaran dan pertumbuhan bertujuan untuk memberikan kemampuan keahlian yang strategis sesuai keselarasan tujuan individu dan perusahaan.

Dalam aspek ini indikator yang diukur adalah dan kepuasan karyawan. Kepuasan karyawan diukur menggunakan survei melalui penyebaran kuesioner.

³⁸ *Ibid.*

³⁹ *Ibid*, h. 77-78

D. Dasar Penerapan Konsep *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung

Dasar penerapan teori *Balanced Scorecard* yang digunakan oleh peneliti adalah teori yang dikemukakan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton yaitu Pada tahun 1992 Robert S. Kaplan dan David P. Norton memperkenalkan BSC melalui buku pertamanya tentang teori ini dengan judul *The Balanced Scorecard- Translating Strategy Into Action* pada tahun 1996. Dalam bukunya dikatakan bahwa konsep *Balanced Scorecard* bisa digunakan untuk menerjemahkan strategi organisasi yang sudah ada untuk disusun menjadi program- program kerja dengan memetakan menjadi alur sebab akibat yang bisa lebih mudah untuk dipahami dan untuk memberikan kesempatan kepada organisasi untuk menyeimbangkan pengukuran keuangan mereka dengan pengukuran non keuangan, selain itu, BSC dimaksudkan untuk memberikan kepada eksekutif kerangka kerja komprehensif yang menerjemahkan visi dan strategi perusahaan menjadi seperangkat kinerja yang saling berhubungan. Konsep *balanced Scorecard* merupakan sesuatu yang terbilang sederhana yang mana dalam upaya pengelolaan kinerja akan diperlukan suatu indikator pengukuran yang seimbang sehingga organisasi ataupun instansi dapat berjalan secara optimal.

Balanced Scorecard (BSC) merupakan suatu konsep manajemen yang membantu menerjemahkan strategi perusahaan dalam suatu tindakan. BSC merupakan suatu sistem pengukuran kinerja manajemen atau sistem manajemen strategis yang diturunkan dari visi dan misi yang diwujudkan secara nyata dalam suatu bisnis. BSC merupakan suatu sistem pengukuran manajemen secara

berimbang dari semua aspek akan dinilai yang tujuannya menciptakan *value* pada perusahaan. Prinsip dasar dalam konsep BSC yaitu penilaian secara berimbang, sejalan dengan prinsip dasar manajemen dalam Islam yaitu adanya keadilan dalam setiap aspek manajemen. Namun perlu digaris bawahi bahwa manajemen dalam Islam berlandaskan nilai-nilai spiritual dan kepedulian sosial sesama manusia. Dengan tujuan akhir tidak hanya mencapai kebahagiaan dunia, namun kebahagiaan akhirat. Sedangkan teori BSC sendiri bertujuan menciptakan nilai tambah perusahaan dimata para *stakeholder* ataupun *shareholder*, dilihat dari empat aspek penilaian, dimensi dunia yang lebih diutamakan, namun tidak ada nilai-nilai spiritual didalamnya.⁴⁰

Firman Allah SWT dalam QS: Al-Haddid ayat 25

لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِالْبَيِّنَاتِ وَأَنْزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ وَالْمِيزَانَ لِيَقُومَ النَّاسُ
بِالْقِسْطِ وَأَنْزَلْنَا الْحَدِيدَ فِيهِ بَأْسٌ شَدِيدٌ وَمَنْفَعٌ لِلنَّاسِ وَلِيَعْلَمَ اللَّهُ مَنْ يَنْصُرُهُ
وَرُسُلَهُ بِالْغَيْبِ إِنَّ اللَّهَ قَوِيٌّ عَزِيزٌ ﴿٢٥﴾

artinya: "Sesungguhnya kami telah mengutus rasul-rasul kami dengan membawa bukti-bukti yang nyata dan telah kami turunkan bersama mereka Al kitab dan neraca (keadilan) supaya manusia dapat melaksanakan keadilan. Dan kami ciptakan besi yang padanya terdapat kekuatan yang hebat dan berbagai manfaat bagi manusia, (supaya mereka mempergunakan besi itu) dan supaya Allah mengetahui siapa yang menolong (agama) Nya dn rasul-rasul-Nya padahal Allah tidak dilihatnya. Sesungguhnya Allah Maha kuat lagi Maha Perkasa"⁴¹

⁴⁰ Alamsyah, Halim. *Perkembangan dan Prospek Perbankan Syariah Indonesia: Tantangan dalam Menyongsong MEA 2015*. Disampaikan dalam Ceramah Ilmiah Ikatan Ahli Ekonomi (IAEI), Milad ke-8 IAEI. 13. 2012.

⁴¹ Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahannya 30 juz*, (Bandung: CV Penerbit Diponegoro, 2014), h. 541

Ayat di atas menjelaskan bahwa sesungguhnya Kami telah mengutus rasul-rasul Kami dengan bukti-bukti yang nyata dan kami turunkan bersama mereka kitab dan neraca (keadilan) agar manusia dapat berlaku adil, hebat dan banyak manfaat bagi manusia, dan agar Allah SWT mengetahui siapa yang menolong (agama)-Nya dan rasul-rasul-Nya walaupun Allah SWT tidak dilihatnya. Sesungguhnya Allah SWT maha kuat dan maha perkasa.⁴²

Dengan demikian, jelas bahwa Islam mengharuskan keseimbangan atau keadilan dalam bekerja di bidang apapun yang baik dan benar serta untuk menghasilkan kinerja perusahaan yang baik dan sesuai dengan syariatnya, sehingga baik perusahaan dan karyawannya dapat bermanfaat bagi diri sendiri, keluarga dan masyarakat atau lingkungan kerja.

E. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mencantumkan penelitian terdahulu, dengan tujuan agar peneliti melakukan inovasi terhadap penelitiannya (pada bagian mana penelitian ini berbeda dengan penelitian terdahulu). Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu ada pada bagian judul penelitian, hasil penelitian, metode analisis yang digunakan. Penelitian terdahulu yang menjadi landasan pada penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Dessy Arfani Irawan dengan judul penelitian Pengukuran Kinerja Perbankan berdasarkan Analisis *Balanced Scorecard* pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Pada tahun 2015. Metode yang digunakan dalam penelitian ini bersifat kuantitatif. Penelitian ini

⁴² Muhammad Amin Suma, *Tafsir Ayat Ekonomi (teks, terjemahan dan tafsir)*. (Jakarta: Amzah, 2013) Ed. 1, Cet. 1, h. 82

menggunakan 2 variabel, yaitu variabel I laporan keuangan neraca konsolidasi periode tahun 2004-2007 dan laporan Laba/Rugi periode tahun 2004-2007 dan variabel II peningkatan kepuasan bagi setiap pelanggan (nasabah). Penelitian ini menekankan pada uji validitas dan uji reliabilitas. Hasil dari penelitian ini yaitu dalam perspektif keuangan kinerja bank mandiri berdasarkan rasio likuiditas secara umum dari tahun 2004-2007 sudah cukup baik, berdasarkan rasio solvabilitas dari tahun 2004-2007 juga sudah cukup baik, kemudian dalam rasio rentabilitas atau profitabilitas dari tahun 2004-2007 dapat dinilai kurang baik, karena setiap tahun mulai tahun 2005- 2007 Net Profit Margin, Return on Equity, dan Net Income to Total Asset PT. Bank Mandiri mengalami penurunan. Adapun dalam kepuasan pelanggan mengalami peningkatan yang cukup baik setiap tahunnya dari segi pelayanan dan produk yang ditawarkan. Adapun perbedaan dan persamaan dalam penelitian ini yaitu, perbedaannya terdapat pada variabel bebas penelitian. Dalam penelitian Dessy Arfani Irawan hanya menggunakan 2 variabel bebas. Yaitu, variabel I perspektif keuangan, dan Variabel II Perspektif kepuasan pelanggan. Sedangkan peneliti menggunakan ke empat perspektif yang ada pada *Balanced Scorecard* yaitu keuangan, kepuasan nasabah, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran. Persamaannya terdapat pada variabel terikatnya, yaitu sama- sama membahas tentang kinerja bank.⁴³

⁴³ Dessy Arfani Irawan, "Pengukuran Kinerja Perbankan berdasarkan Analisis *Balanced Scorecard* pada PT. Bank Mandiri (Persero)Tbk". Skripsi : Fakultas Ekonomi, Universitas Gunadarma (2009)

2. Penelitian yang dilakukan Agus Murdiyanto dengan judul Pengukuran Kinerja Bank Umum Syariah di Indonesia dengan *Balanced Scorecard* (studi kasus pada laporan keuangan BI periode 2009-2015) metode analisis data yang digunakan adalah metode deskriptif, definisi operasional pada masing-masing variabel adalah perspektif keuangan terdiri dari ROI, ROE, *Sale Growth Rate* dan BOPO. Dalam perspektif pelanggan terdiri dari pelanggan baru, waktu penyelesaian dan mempertahankan pelanggan. Dalam perspektif proses bisnis internal terdiri dari ukuran hasil, *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE), dan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdiri dari produktivitas karyawan dan kepuasan karyawan. Hasil penelitian ini adalah dalam perspektif keuangan Bank Umum Syariah mengalami keuntungan yang cukup tinggi namun karena umur bank syariah yang relatif masih muda memerlukan dana yang tinggi untuk investasi dan pembukaan cabang baru. Dalam perspektif pelanggan, banyak pelanggan baru seiring dengan kesadaran masyarakat untuk beragama dengan baik. Dalam perspektif proses bisnis internal BUS banyak melakukan inovasi produk yang ditawarkan kepada masyarakat. Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran BUS baik, kalau ditinjau dari perbandingan pendapatan dengan tenaga kerja hanya karena banyak dipakai investasi dan pembukaan cabang baru, puncaknya adalah pada tahun 2014 dimana banyak membuka cabang baru, jumlah tenaga kerja otomatis juga mengalami peningkatan dan biaya pelatihan serta gaji pun meningkat yang menyebabkan pendapatan menurun.

Adapun persamaan dan perbedaan dalam penelitian ini yaitu dalam perspektif keuangan, Agus Murdiyanto menggunakan rasio ROA, ROE, *Sale Growth Rate* dan BOPO. Sedangkan peneliti menggunakan ROA, BOPO dan FDR, dalam perspektif pelanggan, indikator penilaian kinerja dari Agus Murdiyanto adalah pelanggan baru, waktu penyelesaian dan mempertahankan pelanggan. Sedangkan peneliti indikatornya adalah bukti langsung, perhatian, daya tanggap dan jaminan. Dalam perspektif proses bisnis internal Agus Murdiyanto mengacu pada ukuran hasil, *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE). Sedangkan peneliti mengacu pada kemampuan inovasi. Terakhir pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, Agus Murdiyanto menggunakan indikator produktivitas karyawan dan kepuasan karyawan. Sedangkan peneliti menggunakan indikator kepemimpinan, motivasi, semangat kerja, kondisi fisik dan kepuasan karyawan. Persamaan nya terletak pada perspektif keuangan terdapat BOPO dan variabel terikatnya terkait kinerja.⁴⁴

3. Penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya Resi Sahubawa, Shamsudin, dan Thanwain dengan judul penelitian “Analisis Pendekatan *Balanced Scorecard* sebagai pengukuran kinerja (studi kasus PT. Sement Bosowa Maros), jenis penelitiannya merupakan jurnal riset, menggunakan analisis deskriptif kuantitatif dengan teknik pengumpulan data dengan cara wawancara dan pengisian kuesioner. Dalam hasil penelitian tersebut

⁴⁴Agus Murdiyanto, “ Pengukuran kinerja Bank Umum Syariah di Indonesia dengan *Balanced Scorecard* (Studi kasus pada laporan BI Periode 2009-2015)”. *Prosiding Seminar Nasional Multi Disiplin Ilmu & Call for Papers UNISBANK ke-3 (SENDI_U 3) Fakultas Ekonomi, Universitas Stikubank : Semarang* (2017).

menunjukkan bahwa Kinerja keuangan yang diukur dengan perspektif keuangan (ROA, ROE, TATO, dan *Profit Margin on Sales*) selama 3 tahun terakhir mengalami peningkatan. Perspektif pelanggan menunjukkan bahwa peningkatan pelanggan dalam 3 tahun terakhir mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Perspektif bisnis internal belum maksimal karena tidak sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan bahwa perputaran karyawan yang meningkat dari tahun ke tahun, hal ini disebabkan karena banyaknya karyawan yang keluar. Selanjutnya karyawan belum tepat, hal ini dapat dilihat dari banyaknya karyawan yang terlambat, sedangkan perusahaan senantiasa melaksanakan pelatihan, kemudian berdasarkan kepuasan kerja karyawan maka rata-rata karyawan merasa puas.⁴⁵

Adapun perbedaan dan persamaan dalam penelitian ini yaitu, perbedaannya terdapat pada objek penelitian dan jumlah tahun yang diteliti. Dalam penelitian Resi Sahubawa objek penelitian nya pada PT. sement Basowo Maros lebih kepada perusahaan dagang, sedangkan peneliti melakukan penelitian pada Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung yaitu perusahaan jasa. Jumlah tahun penelitian Resi Sahubawa 3 tahun sedangkan peneliti 5 tahun. Persamaannya terletak pada perspektif keuangan terdapat rasio ROA.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Beata Kollberg dan Mattias Elg dengan judul *The Practice of the Balanced Scorecard in Health Care Services*.

⁴⁵ Resi Sahubawa, “ Analisis Pendekatan *Balanced Scorecard* sebagai Pengukuran Kinerja (Studi Kasus pada PT. Sement Bosowo Maros)”. (Jurnal Riset Edisi I Universitas Bosowo, Makassar, Desember 2015).

Jenis penelitian ini adalah jurnal riset, metode analisis data yang digunakan adalah pendekatan studi kasus yang berfokus pada aspek kesehatan. Hasil penelitian disampaikan pada penelitian tersebut bahwa penggunaan *Balanced Scorecard* mencakup beberapa hal seperti tujuan dari sistem, proses implementasi, tindakan yang diambil dan kontribusi yang diharapkan. Dengan demikian temuan ini menunjukkan bahwa *Balanced Scorecard* berfungsi sebagai sistem untuk menyebar dan mengkomunikasikan visi, tsrategi, dan nilai-nilai organisasi. Indikator dari penelitian tersebut adalah perawatan kesehatan, dan layanan kesehatan. Dengan variabel terikatnya adalah pengukuran kinerja.⁴⁶ Perbedaan dan persamaan penelitian dari Kollberg dan Mattias Elg dengan peneliti yaitu, perbedaannya terletak pada pendekatan yang digunakan serta objek penelitian, jika peneliti terdahulu menggunakan pendekatan studi kasus dan objek nya adalah rumah sakit yang ada di Swedia, disini peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dan objeknya adalah bank syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung. Sedangkan persamaannya ada pada variabel terikatnya yaitu sama-sama membahas tentang kinerja masing-masing objek penelitian.

⁴⁶ Beata Kollberg dan Mattias Elg, “*The Practice of the Balanced Scorecard in Health Care Services*”. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 60 Iss: 5pp.427-445. (2011)

Tabel 2.4

Perbedaan Penelitian Sekarang dengan Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Fokus Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Dessy Arfani Irawan (2015) Jenis Karya Ilmiah : Jurnal Riset	Pengukuran Kinerja Perbankan berdasarkan Analisis <i>Balanced Scorecard</i> pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk.	Untuk mengetahui kinerja PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. dengan menggunakan metode <i>Balanced Scorecard</i> periode 2004-2007	Kuantitatif	Dalam perspektif keuangan kinerja berdasarkan rasio likuiditas secara umum dari tahun 2004-2007 sudah cukup baik, berdasarkan rasio solvabilitas dari tahun 2004-2007 juga sudah cukup baik, kemudian dalam rasio rentabilitas atau profitabilitas dari tahun 2004-2007 dapat dinilai kurang baik, karena setiap tahun mulai tahun 2005- 2007 Net Profit Margin, Return on Equity, dan Net to Total Asset PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Mengalami penurunan. Adapun dalam kepuasan pelanggan mengalami peningkatan yang cukup

					baik setiap tahunnya dari segi pelayanan dan produk yang ditawarkan.
2	<p>Agus Murdiyanto (2017)</p> <p>Jenis Karya Ilmiah : Jurnal Riset</p>	<p>Pengukuran Kinerja Bank Umum Syariah di Indonesia dengan <i>Balanced Scorecard</i> (studi kasus pada laporan keuangan BI periode 2009-2015)</p>	<p>menganalisis kinerja bank umum syariah di Indonesia yang secara umum menunjukkan perkembangan yang cukup baik.</p>	<p>Metode Deskriptif</p>	<p>perspektif keuangan Bank Umum Syariah mengalami keuntungan yang cukup tinggi namun karena umur bank syariah yang relatif masih muda memerlukan dana yang tinggi untuk investasi dan pembukaan cabang baru. Dalam perspektif pelanggan, banyak pelanggan baru seiring dengan kesadaran masyarakat untuk beragama dengan baik. Dalam perspektif proses bisnis internal BUS banyak melakukan inovasi produk yang ditawarkan kepada masyarakat. Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran BUS baik, kalau ditinjau dari perbandingan pendapatan dengan tenaga kerja hanya</p>

					karena banyak dipakai investasi dan pembukaan cabang baru, puncaknya adalah pada tahun 2014 dimana banyak membuka cabang baru, jumlah tenaga kerja otomatis juga mengalami peningkatan dan biaya pelatihan serta gaji pun meningkat yang menyebabkan pendapatan menurun.
3	Resi Sahubawa (2015) Jenis Karya Ilmiah : Jurnal Riset	Analisis Pendekatan Balanced Scorecard sebagai pengukuran kinerja (studi kasus PT. Sement Bosowa Maros)	Mengetahui keberhasilan perusahaan tidak hanya segi internal dalam hal ini tidak hanya perspektif keuangan saja melainkan semua aspek, baik itu aspek keuangan, proses pertumbuhan dan pelanggan.	Analisis Deskriptif kuantitatif Teknik pengumpulan data : wawancara dan pengisian kuesioner yang disebar kepada karyawan dan pelanggan.	Kinerja keuangan yang diukur dengan perspektif keuangan (ROA, ROE, TATO, dan <i>Profit Margin on Sales</i>) selama 3 tahun terakhir mengalami peningkatan. (1) Perspektif pelanggan menunjukkan bahwa peningkatan pelanggan dalam 3 tahun terakhir mengalami peningkatan dari tahun ke tahun.(2) Perspektif bisnis internal belum maksimal karena tidak sesuai dengan visi dan misi perusahaan. (3) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan bahwa perputaran karyawan yang meningkat dari tahun ke tahun, hal ini

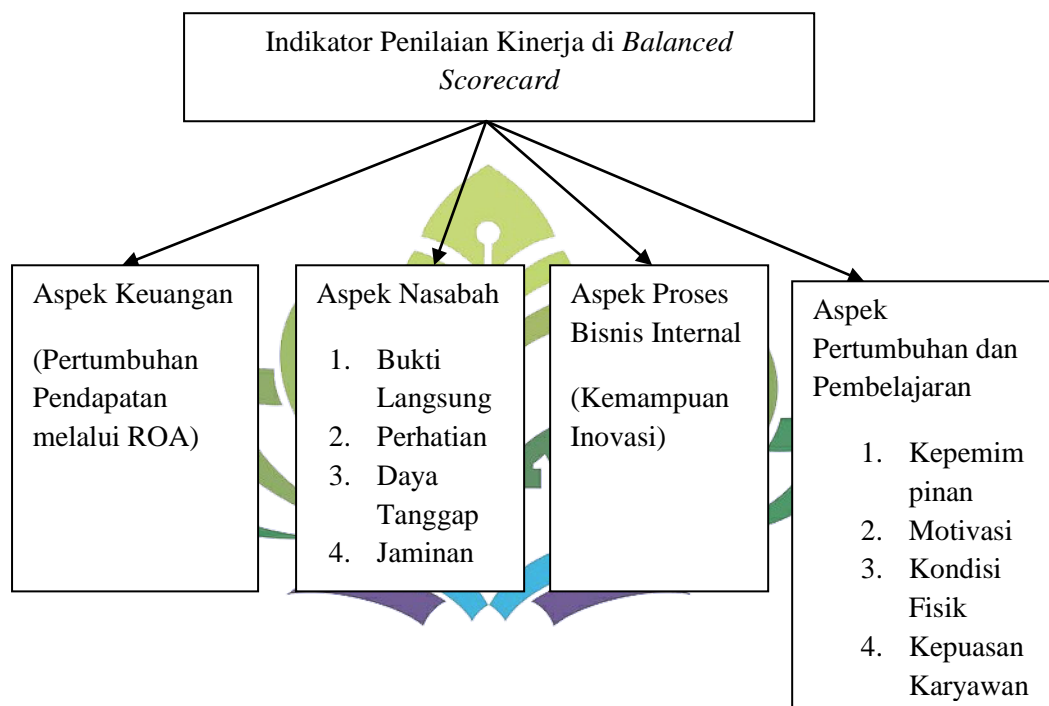
					<p>disebabkan karena banyaknya karyawan yang keluar. Selanjutnya karyawan belum tepat, hal ini dapat dilihat dari banyaknya karyawan yang terlambat, sedangkan perusahaan senantiasa melaksanakan pelatihan, kemudian berdasarkan kepuasan kerja karyawan maka rata-rata karyawan merasa puas.</p>
4	<p>Beata Kollberg dan Mattias Elg (2011)</p> <p>Jenis Karya Ilmiah : Jurnal Riset</p>	<p><i>The Practice of the Balanced Scorecard in Health Care Services</i></p>	<p>mengidentifikasi karakteristik utama Balanced Scorecard (BSC) dalam praktek layanan perawatan kesehatan</p>	<p>pendekatan studi kasus yang berfokus pada aspek kesehatan</p>	<p>penggunaan <i>Balanced Scorecard</i> mencakup beberapa hal seperti tujuan dari sistem, proses implementasi, tindakan yang diambil dan kontribusi yang diharapkan. Ketiga organisasi perawatan kesehatan yang dijadikan sebagai objek penelitian menunjukkan hasil yang berbeda. Dengan demikian temuan ini menunjukkan bahwa <i>Balanced Scorecard</i> berfungsi sebagai sistem untuk menyebar dan mengkomunikasikan visi, strategi, dan nilai-nilai organisasi.</p>

F. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan landasan teoritis dan penelitian terdahulu yang sudah diuraikan penulis, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.5

Skema Kerangka Pemikiran



Gambar 2.5 Desain penelitian

Skema kerangka pemikiran diatas bertujuan untuk menjelaskan, mengungkapkan dan menentukan persepsi keterkaitan antara variabel aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek proses bisnis internal dan aspek pertumbuhan dan pembelajaran masing- masing atau secara sendiri- sendiri karena merupakan bagian dari indikator penilaian dari metode *balanced scorecard*.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian *mix methods*, yaitu metode penelitian dengan mengkombinasikan antara dua metode penelitian sekaligus, yaitu kualitatif dan kuantitatif dalam suatu kegiatan penelitian, sehingga akan diperoleh data yang lebih komprehensif, valid, reliabel, dan objektif.¹

B. Jenis dan Sumber Data

Dalam usaha untuk mencari kebenarannya, peneliti menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan instrumen penelitian kuesioner, yang dari kuesioner tersebut akan dihitung menggunakan skala *likert*.² Sedangkan untuk analisis data menggunakan metode kualitatif yaitu metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*). Adapun sumber data yang digunakan adalah data primer dan sekunder.

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh dari sumber pertama, baik dari individu ataupun perseorangan, seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner.³ Dalam pengumpulan data primer dari penelitian ini diperoleh dari hasil kuesioner mengenai kepuasan nasabah didapat dari nasabah Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung, dan data kepuasan

¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis* (Bandung : Alfabeta, 2013), h. 12.

² Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif* (Bandung: Alfabet, 2008), h. 147

³ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan R&D* (Bandung : Alfabeta, 2014), h. 388.

karyawan dari karyawan Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung.

Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- 1) Kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden (nasabah dan karyawan) untuk dijawabnya.⁴
- 2) Wawancara, yaitu pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan maka dalam suatu topik tertentu.⁵ Dengan target narasumber 3 orang karyawan Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung.
- 3) Dokumentasi, yaitu catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan, biografi. Dokumen yang berbentuk gambar misalnya foto, gambar hidup, sketsa, dan lain-lain. Sedangkan dokumen berbentuk karya misalnya berupa patung, film, dan lain-lain. Studi dokumen merupakan pelengkap dari metode wawancara dalam penelitian.⁶ Dan untuk dapat mengetahui profil perusahaan, gambaran umum perusahaan dan mendapatkan laporan keuangan dari Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung tahun 2013–2017 yang dapat di *download* dari *website* www.mandirisyariah.co.id.

⁴ Sugiyono, *Op. Cit*, h. 199.

⁵ *Ibid*, h. 410.

⁶ *Ibid*, h. 422.

- 4) Studi pustaka, yaitu metode pengumpulan data dengan cara mempelajari literature- literature yang relevan guna memperoleh gambaran teoritis mengenai konsep penilaian kinerja *balanced scorecard*.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diterbitkan atau yang digunakan oleh yang bukan pengolahnya. Berupa bukti, catatan, sumber pustaka, jurnal, artikel ilmiah, data maupun laporan perusahaan atau laporan historis yang tersusun dalam arsip yang dipublikasikan.⁷ Dalam penelitian ini, data sekunder yang digunakan berupa:

- a. Laporan neraca Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung periode 2013-2017
- b. Laporan laba rugi Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung periode 2013-2017
- c. Buku-buku tentang Bank Syariah, *Balanced Scorecard* dan literatur lainnya yang berkaitan dengan penelitian.

C. Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung Kantor Cabang Pembantu Teluk Betung yang beralamat di Jl. Laksamana Malahayati No. 1 E/F Teluk Betung, Bandar Lampung 10340.

⁷ Soeratno dan Lincolin Arsyad, *Metode Penelitian untuk Ekonomi dan Bisnis* (Yogyakarta: Upp, Ykpn, 2014), h. 76.

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti kemudian dipelajari untuk ditarik kesimpulannya.⁸ Populasi dalam penelitian ini adalah nasabah dan karyawan Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung. Berdasarkan hasil wawancara dengan *Customer Service* Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung (Yuliawati) pada Rabu 02 Mei 2018 diperoleh data jumlah karyawan sebanyak 30 dan nasabah tabungan sebagai berikut:⁹

Tabel 3.1
Data Jumlah Nasabah Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung

Tahun	2013	2014	2015	2016	2017	Jumlah Keseluruhan
Jumlah	24.314	1.920	7.534	1.615	1.245	36.628

Tabel 3.2
Data Jumlah Karyawan Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung

Tahun	2013	2014	2015	2016	2017	Jumlah Keseluruhan
Jumlah	30	30	30	30	30	30

⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 115

⁹ Yuliawati (*Customer Service*), Wawancara jumlah nasabah dan karyawan (Teluk Betung, 02 Mei 2018)

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.¹⁰ Sampel dari penelitian ini berasal dari sumber data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari jumlah nasabah dan karyawan Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung. Sedangkan data sekunder diperoleh dari laporan keuangan tahunan Bank Syariah Mandiri periode 2013-2017.

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah teknik pemilihan sampel *non-probabilty*, yaitu menggunakan metode *insidental/convenience sampling* adalah teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yang bersifat tidak terbatas pada setiap elemen populasi yang secara kebetulan untuk dipilih sebagai sampel. Yaitu siapa saja yang kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel bila orang yang kebetulan ditemui cocok sebagai sumber data dengan kriteria utamanya adalah orang tersebut merupakan nasabah dan karyawan Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung.¹¹ Penentuan jumlah sampel dari populasi ini dihitung dengan menggunakan rumus slovin sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{(1+N(e)^2)}$$

Dimana:

n= Ukuran Sampel

N= Ukuran Populasi

¹⁰Sugiyono, *Ibid*, h. 116

¹¹*Ibid*,h. 116-117

e = Nilai Kritis (Batas Ketelitian) yang diinginkan atau persentase (%) toleran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan contoh populasi. Nilai e yang digunakan sebesar 10% / $e = 0,1$ ¹² (nilai kritis untuk penelitian deskriptif).¹²

Diketahui nasabah tabungan Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung tahun 2013-2017 sebesar 36.628 orang dan karyawan 30 orang, sehingga diperoleh sampel sejumlah :

1. Nasabah

$$n = \frac{36.628}{(1+36.628(0,1)^2)} = 99,99 \text{ dibulatkan menjadi } 100 \text{ responden}$$

2. Karyawan

Untuk data sampel karyawan karena jumlahnya hanya 30, yang berarti bahwa kurang dari 100 jadi tidak dapat dihitung dengan rumus slovin.

adapun penelitian ini menggunakan rumus slovin karena dalam penarikan sampel, jumlahnya harus *Representatif* dalam artian dapat mewakili agar hasil penelitian dapat digeneralisasikan dan perhitungannya pun tidak memerlukan tabel jumlah sampel, namun dapat dilakukan dengan rumus dan perhitungannya sederhana.

¹² Sugiyono, *Metode Administrasi* (Bandung: CV Alfabeta, 2002), h. 80.

E. Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran Variabel

1. Definisi Operasional Variabel

Pengukuran variabel penelitian ini menggunakan empat aspek yang ada dalam *Balanced Scorecard*, yaitu dengan menggunakan alat ukur secara terpisah antara lain:

a. Pengukuran Kinerja pada aspek Keuangan

kinerja keuangan dapat dinilai dengan membandingkan rasio keuangan tahun yang dinilai dengan rasio keuangan pada tahun-tahun sebelumnya. Dengan membandingkan rasio keuangan pada beberapa tahun penilaian dapat dilihat bagaimana kemajuan ataupun kemunduran kinerja keuangan sesuai dengan kegunaan masing-masing rasio tersebut.

b. Aspek Pelanggan

Dalam aspek pelanggan *balanced scorecard*, manajemen harus dapat mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagi ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran. Aspek ini terdiri dari berbagai ukuran utama keberhasilan perusahaan. Ukuran utama nya adalah mengetahui keinginan konsumen agar konsumen tidak beralih ke pihak lain, yaitu dengan perhitungan menggunakan tingkat kepuasan ansabah. Kepuasan pelanggan¹³

Selain aspek pelanggan, identifikasi perusahaan juga mencakup berbagai ukuran yang menjelaskan tentang proposisi nilai yang akan diberikan perusahaan kepada pelanggan segmen pasar tertentu yang dapat

¹³Freddy Rangkuti. *SWOT Balanced Scorecard Teknis Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja Resiko.* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2013), h. 76

mempengaruhi keputusan pelanggan untuk berpindah atau tetap loyal kepada pemasoknya.

c. Aspek Proses Bisnis Internal

Dalam aspek proses bisnis internal, para penanggung jawab mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk:

- a) Memberikan proporsi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran
- b) Memenuhi harapan keuntungan finansial kepada para pemegang saham

Aspek proses bisnis internal mengungkapkan dua perbedaan ukuran kinerja yang mendasar antara pendekatan tradisional dan pendekatan *balanced scorecard*. Perbedaan pertama adalah bahwa pendekatan tradisional berusaha memantau dan meningkatkan proses bisnis yang ada saat ini. Sedangkan pendekatan *balanced scorecard* mengidentifikasi berbagai proses baru yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan agar dapat memenuhi berbagai tujuan pelanggan dan finansial. Tujuan proses bisnis internal *balanced scorecard* adalah menekankan berbagai proses penting yang mendukung keberhasilan strategi perusahaan tersebut, walaupun beberapa diantaranya mungkin merupakan proses yang saat ini sama sekali belum dilaksanakan. Perbedaan kedua adalah bahwa pendekatan *balanced scorecard* memadukan berbagai proses inovasi kedalam aspek proses bisnis internal, sedangkan sistem pengukuran

kinerja tradisional berfokus pada proses penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan.¹⁴

Aspek proses bisnis internal *balanced scorecard* terdiri atas tujuan dan ukuran proses penciptaan produk dan jasa yang sama sekali baru untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang terus tumbuh. Oleh karena itu, kemampuan mengelola dengan sukses proses jangka panjang pengembangan produk atau pengembangan kapabilitas untuk menjangkau kategori pelanggan yang baru lebih penting daripada kemampuan mengelola operasi saat ini secara efisien, konsisten, dan responsif.¹⁵

d. Aspek Pembelajaran dan Pertumbuhan

Mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan adalah manusia, sistem dan prosedur. Untuk mencapai tujuan aspek finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal, perusahaan harus melakukan investasi dengan memberikan pelatihan kepada pengurusnya, meningkatkan teknologi dan sistem informasi, serta menyelaraskan berbagai prosedur dan kegiatan operasional yang merupakan sumber utama aspek pembelajaran dan pertumbuhan.¹⁶

¹⁴ *Ibid*, h. 76-77

¹⁵ *Ibid*.

¹⁶ *Ibid*, h. 77-78

2. Pengukuran masing-masing Variabel.

. Variabel tersebut dikembangkan menjadi beberapa indikator, selanjutnya indikator tersebut dikembangkan menjadi beberapa item pernyataan dalam kuesioner dengan menggunakan skala *likert* dengan lima (5) pilihan jawaban yaitu, untuk pernyataan dalam pertanyaan pertama adalah Sangat tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Netral (N), Setuju (S), Sangat Setuju (SS).

Variabel tersebut antara lain :

a. Keuangan

Keuangan adalah mempelajari bagaimana individu, bisnis, dan organisasi meningkatkan, mengalokasikan, dan menggunakan sumber daya moneter sejalan dengan waktu, dan juga menghitung resiko dalam menjalankan sebuah proyek. Dalam penelitian ini, untuk menghitung rasio keuangan perusahaan menggunakan rasio ROA (*Return on Asset*) yang mana, rasio ini adalah salah satu bentuk dari rasio profitabilitas yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dengan menggunakan total aktiva yang ada dan setelah biaya-biaya modal (biaya yang digunakan untuk mendanai aktiva). Rumusnya sebagai berikut:¹⁷

$$ROA = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

¹⁷Dwi Suwiknyo. *Analisis Laporan Keuangan Perbankan Syariah*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2016), h.149

b. Nasabah

Dalam aspek nasabah bertujuan untuk mengetahui keinginan nasabah agar nasabah tidak beralih ke pihak lain. Jadi, untuk mengetahui bagaimana bank mempertahankan nasabahnya.

Kinerja ini ingin mengetahui keinginan konsumen agar konsumen tidak beralih ke pihak lain. Perhitungannya menggunakan tingkat kepuasan nasabah, yaitu:

$$Kepuasan\ nasabah = \frac{\text{total pernyataan sangat setuju + setuju} \times \text{skor}}{\text{Total Bobot}} \times 100\%$$

c. Proses Bisnis Internal

Dalam aspek proses bisnis internal bertujuan untuk mengetahui bagaimana perusahaan mendesain dan mengembangkan apa yang dibutuhkan oleh nasabah yang kemudian memasarkan dan melakukan pelayanan purna jual.

Pengukuran dapat dilakukan dengan menggunakan rasio AETR (*Administrative Expense to Total Revenue*) yaitu rasio untuk mengukur biaya administrasi yang dikeluarkan suatu bank yang diukur dengan membandingkan dengan total pendapatan yang diterima dalam suatu periode. yang bertujuan untuk mengetahui efisiensi dan efektivitas serta ketetapan waktu proses atas transaksi yang dilakukan Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung. Rumus sebagai berikut:

$$AETR = \frac{\text{Biaya Administrasi}}{\text{Total Pendapatan}} \times 100\%$$

4). Pertumbuhan dan Pembelajaran

Dalam aspek pertumbuhan dan pembelajaran bertujuan untuk mendorong perusahaan menjadi *learning organization* yaitu suatu proses yang dilakukan oleh individu dalam usahanya memperoleh pengetahuan dan wawasan baru untuk mengubah perilaku dan tindakannya sekaligus mendorong pertumbuhannya, dengan menggunakan tingkat kepuasan karyawan.

Penilaian kinerja pada aspek pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilakukan menggunakan rumus:

- a) Tingkat produktivitas karyawan, digunakan untuk mengetahui produktivitas karyawan dalam periode tertentu pada BSM Bandar Lampung KCP Teluk Betung.

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Bersih setelah pajak}}{\text{Jumlah karyawan keseluruhan}} \times 100\%$$

- b) Tingkat kepuasan karyawan, digunakan sebagai penentu dari pengukuran tingkat produktivitas karyawan dan tingkat persentase pelatihan karyawan yang terampil.

$$\text{Kepuasan Karyawan} = \frac{\text{Jumlah rata-rata responden}}{\text{Jumlah Pernyataan Responden}} \times 100\%$$

Kuesioner kepuasan karyawan berisi tentang penilaian kinerja pada aspek pertumbuhan dan pembelajaran. Diukur melalui instrumen yang meliputi, kepemimpinan, motivasi, semangat kerja, kondisi fisik serta

kepuasan karyawan. Kuesioner ini terdiri dari 12 pertanyaan yang diukur menggunakan skala 5 poin

Tabel 3.3
Variabel, Indikator dan Skala Pengukuran dan analisis Kinerja Bank

Variabel	Indikator	Butir Skor
1. Aspek Keuangan (KB ₁)	1. Pertumbuhan Pendapatan (KB ₁)	Skala Likert 5 Point
2. Aspek Pelanggan (KB ₂)	2. Bukti Langsung (KB _{2.1})	Skala Likert 5 Point
	3. Perhatian (KB _{2.2})	
	4. Daya Tanggap (KB _{2.3})	
	5. Jaminan (KB _{2.4})	
3. Aspek Proses Bisnis Internal (KB ₃)	6. Kemampuan Inovasi (KB ₃)	Skala Likert 5 Point
4. Aspek Pertumbuhan dan Pembelajaran (KB ₄)	7. Kepemimpinan (KB _{4.1})	Skala Likert 5 Point
	8. Motivasi (KB _{4.2})	
	9. Semangat Kerja (KB _{4.3})	
	10. Kondisi Fisik (KB _{4.4})	
	11. Kepuasan Karyawan (KB _{4.5})	

Keterangan: KB (Kinerja Bank)

F. Metode Analisis

1. ROA

Standar terbaik ROA menurut Bank Indonesia adalah 1,5%. Variabel ini mempunyai bobot nilai 15%. Skor nilai ROA ditentukan sebagai berikut:

- 1) Kurang dari 0%, skor nilai= 0
- 2) Antara 0%-1%, skor nilai= 80
- 3) Antara 0%-2%, skor nilai= 100
- 4) Lebih dari 2%, skor nilai= 90

Misalnya suatu bank memiliki nilai ROA sebesar 1,87%, maka skor akhir ROA $15\% \times 100 = 15$.

2. Kuesioner

Kuesioner dibagikan kepada beberapa nasabah dalam sampel, kemudian nasabah dalam sampel di minta untuk memberikan penilaian menggunakan skala likert 5 tingkat digunakan untuk mengukur tingkat kepentingan yaitu sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, sangat tidak setuju. Untuk menterjemahkan hasil skala *likert* ini adalah dengan menggunakan analisis interval. Agar dapat dihitung dalam bentuk kuantitatif, jawaban-jawaban dari responden tersebut dapat diberi bobot nilai atau skor likert sebagai berikut:

- a. Jawaban sangat setuju diberi skor 5
- b. Jawaban setuju diberi skor 4
- c. Jawaban netral diberi skor 3

d. Jawaban tidak setuju 2

e. Jawaban sangat tidak setuju 1

Total skor *likert* dapat dilihat dari perhitungan dibawah ini:

Misalnya jumlah responden sebanyak 100 orang.

Rumus : Jumlah responden x skor *likert*

Jawaban Sangat Setuju (SS) = 30 responden x 5 = 150

Jawaban Setuju (S) = 30 responden x 4 = 120

Jawaban Netral (N) = 5 responden x 3 = 15

Jawaban Tidak Setuju (TS) = 20 responden x 2 = 60

Jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) = 15 responden x 1 = 15

Total Skor = 360

Skor Maksimum = 100 x 5 = 500 (jumlah responden x skor tertinggi *likert*)

Skor Minimum = 100 x 1 = 100 (jumlah responden x skor terendah *likert*)

Indeks (%) = (total skor/ skor maksimum) x 100

Indeks (%) = (360/500) x 100

Indeks (%) = 72%

Interval Penilaian

Indeks 0%-19,99% = Sangat Tidak Setuju

Indeks 20%-39,99% = Tidak Setuju

Indeks 40%-59,99% = Netral

Indeks 60%-79,99% = Setuju

Indeks 80%- 100% = Sangat Setuju

Skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.¹⁸ Sehingga untuk mengetahui pengukuran jawaban responden pada penelitian ini yang mana menggunakan instrumen penelitian berupa kuesioner, penulis menggunakan metode skala *Likert*. Nama skala *Likert* diambil dari nama penciptanya yaitu Rensis Likert, seorang ahli psikologi sosial dari Amerika Serikat. Skala *Likert* atau *Likert Scale* adalah skala penelitian yang digunakan untuk mengukur sikap dan pendapat. Dengan skala *likert* ini, responden diminta untuk melengkapi kuesioner yang mengharuskan mereka untuk menunjukkan tingkat persetujuannya terhadap serangkaian pertanyaan.

Tingkat persetujuan yang dimaksud dalam penelitian ini dengan menggunakan skala *Likert* terdiri dari 5 pilihan skala yang mempunyai jawaban Sangat Setuju (SS) hingga Sangat Tidak Setuju (STS). 5 pilihan tersebut antara lain:

- a. Sangat Setuju (SS)
- b. Setuju (S)
- c. Netral (N)
- d. Tidak Setuju (TS)
- e. Sangat Tidak Setuju (STS)

¹⁸ *Ibid*, h. 139

3. AETR

$$AETR = \frac{\text{Biaya Administrasi}}{\text{Total Pendapatan}} \times 100\%$$

Standar terbaik AETR menurut Bank Indonesia adalah 10%. Variabel ini mempunyai bobot nilai 8,5- 10%. Berarti bank dapat mengendalikan biaya administrasi tetapi tetap memberikan pelayanan dengan baik. Variabel ini mempunyai bobot nilai sebesar 15%. Skor AETR di tentukan sebai berikut:

- 1) Lebih dari 12%, skor nilai= 0
- 2) Antara 10%- 12%, skor nilai= 80
- 3) Antara 8,5%- 10%, skor nilai= 100
- 4) Antara 8,5%, skor nilai= 90

Misalnya, jika bank memiliki nilai AETR 8,64%, maka skor akhir AETR adalah $15\% \times 100 = 15$.

Dibawah ini merupakan tabel indikator penilaian dari Bank Indonesia untuk rasio keuangan.

4. Aspek Pertumbuhan dan Pembelajaran

- a. $\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Bersih setelah pajak}}{\text{Jumlah karyawan keseluruhan}} \times 100\%$
- b. $\text{Kepuasan Karyawan} = \frac{\text{Jumlah rata-rata responden}}{\text{Jumlah Pernyataan Responden}} \times 100\%$

Tabel 3.4**Indikator Bank Indonesia untuk penilaian rasio keuangan**

No	Nilai Kredit	Predikat
1	81-100	Sehat
2	66-<81	Cukup Sehat
3	51-<66	Kurang Sehat
4	0-<51	Tidak Sehat

Tabel 3.5 Teknik Analisis

Aspek	Analisis Data	
	Kuantitatif	Kualitatif
1. Keuangan: ROA	X	
2. Nasabah/ Pelanggan: a. Bukti Langsung b. Perhatian c. Daya Tanggap d. Jaminan		X X X X
3. Proses Bisnis Internal: Kemampuan Inovasi	X	
4. Pembelajaran dan Pertumbuhan: a. Kepemimpinan b. Motivasi c. Semangat Kerja d. Kondisi Fisik e. Kepuasan Karyawan		X X X X X

Sumber: Data diolah tahun 2018

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Bank Syariah Mandiri

1. Sejarah Berdirinya Bank Syariah Mandiri

Bank Syariah Mandiri (BSM) berawal dari tahun 1999. Telah kita ketahui bersama bahwa kurang lebih dua tahun sebelum kehadiran bank ini, Indonesia mengalami krisis ekonomi dan moneter yang begitu hebat sejak bulan Juli 1997 yang berlanjut dengan dampak krisis diseluruh sendi kehidupan bangsa terutama yang terjadi di dunia usaha. Dampak yang ditimbulkannya bagi bank-bank konvensional di masa itu mengharuskan pemerintah mengambil kebijakan dengan melakukan restrukturisasi dan merekapitalisasi sejumlah bank di Indonesia. Dominasi industri perbankan nasional oleh bank-bank konvensional di tanah air saat itu mengakibatkan begitu meluasnya dampak krisis ekonomi dan moneter yang terjadi.¹

Bank konvensional saat ini yang merasakan dampak krisis diantaranya: PT. Bank Susila Bakti (BSB) milik Yayasan Kesejahteraan Pegawai (YKP), PT. Bank Dagang Negara dan PT. Mahkota Prestasi juga terkena dampak krisis. BSB saat itu berupaya untuk keluar dari krisis dengan melakukan merger atau penggabungan dengan sejumlah bank lain serta mengundang investor asing. Kemudian di saat bersamaan pada tanggal 31 juli 1999 pemerintah melakukan merger empat bank (Bank Dagang Negara, Bank Bumi Daya, Bank Exim, dan Bapindo) menjadi satu bank baru bersama PT.

¹ Website Resmi PT. Bank Syariah Mandiri dapat diakses di www.syariahamandiri.co.id (22 Mei 2018).

Bank Mandiri (Persero). PT. Mandiri (Persero) Tbk sebagai pemilik mayoritas baru BSB.

PT Bank Mandiri (Persero) Tbk kemudian melakukan konsolidasi dan membentuk Tim Pengembangan Perbankan Syariah sebagai *follow up* atau tindak lanjut dari keputusan merger oleh pemerintah. Tim yang dibentuk bertujuan untuk mengembangkan layanan perbankan syariah di kelompok perusahaan Bank Mandiri, sebagai respon atas diberlakukannya UU No. 10 tahun 1998 yang memberi peluang bank umum untuk melayani transaksi syariah (dual banking system).

Tim yang bekerja tersebut memandang bahwa berlakunya UU No. 10 Tahun 1998 menjadi momentum tepat untuk melakukan konversi PT Bank Susila Bakti sebagai bank konvensional menjadi bank syariah. Karena itu, Tim pengembangan PERbankan Syariah segera menyiapkan infrastruktur dan sistemnya, system dan infrastrukturnya, sehingga kegiatan usaha BSB berubah dari bank konvensional menjadi bank syariah dengan nama PT Bank Syariah Mandiri dengan Akta Notaris: Sutjipto, SH, No. 23 tanggal 8 September 1999.

Kegiatan usaha BSB yang berubah menjadi bank umum syariah dikukuhkan oleh Gubernur Bank Indonesia melalui SK Gubernur BI No. 1/24/KEP BI/1999, 25 Oktober 1999. Selanjutnya via Surat Keputusan Deputy Gubernur Senior Bank Indonesia No. 1/1/KEP.DGS/1999, BI menyetujui perubahan nama menjadi PT. Bank Syariah Mandiri. Dengan ini PT. Bank Syariah Mandiri secara resmi mulai beroperasi sejak hari senin

tanggal 25 Rajab 1420 H atau tanggal 1 November 1999 Masehi sampai sekarang PT. Bank Syariah Mandiri hadir, tampil dan tumbuh sebagai bank yang mampu memadukan idealisme usaha dengan nilai-nilai rohani, yang melandasi kegiatan operasionalnya. Harmoni antara idealisme usaha dan nilai-nilai rohani inilah yang menjadi salah satu keunggulan Bank Syariah Mandiri dalam kiprahnya di Perbankan Indonesia. Bank Syariah Mandiri hadir untuk bersama membangun Indonesia yang lebih baik.

2. Visi dan Misi Bank Syariah Mandiri

Dalam rangka meningkatkan operasional BSM KC Teluk Betung Bandar Lampung serta untuk mengatasi permasalahan dan tantangan yang dihadapi di masa depan, maka dirumuskan Visi dan Misi BSM sebagai gambaran cita-cita serta harapan yang ingin diwujudkan dalam kurun waktu lima tahun kedepan.

a. Visi

Visi BSM KC Teluk Betung Bandar Lampung adalah “bank syariah terdepan dan modern”.

Makna Visi : Bank Syariah Terdepan : Menjadi bank syariah yang selalu unggul di antara pelaku industri perbankan syariah di Indonesia pada segmen consumer, micro, SME, commercial, dan corporate. Bank Syariah Modern: menjadi bank syariah dengan system layanan dan teknologi mutakhir yang melampaui harapan nasabah.

b. Misi

- 1) Mewujudkan pertumbuhan dan keuntungan diatas rata-rata industri yang berkesinambungan.
- 2) Meningkatkan kualitas produk dan layanan berbasis teknologi yang melampaui harapan nasabah.
- 3) Mengutamakan penghimpunan dana murah dan penyaluran pembiayaan pada segmen ritel.
- 4) Mengembangkan bisnis atas dasar nilai-nilai syariah universal.
- 5) Mengembangkan manajemen talenta dan lingkungan kerja yang ketat.
- 6) Meningkatkan kepedulian terhadap masyarakat dan lingkungan.

3. Shared Values ETHIC dan 10 Perilaku Utama Bank Syariah Mandiri.

Setelah melalui proses yang melibatkan seluruh jajaran pegawai sejak pertengahan 2005, lahirlah nilai-nilai perusahaan yang baru yang disepakati bersama untuk di-*Shared* oleh seluruh pegawai Bank Syariah Mandiri yang disebut *Shared Values* Bank Syariah Mandiri. *Shared Values* Bank Syariah Mandiri disingkat “ETHIC” yaitu:

- a. *Excellence*: Mencapai hasil yang mendekati sempurna (*perfect result oriented*).
- b. *Teamwork*: Mengembangkan lingkungan kerja yang saling bersinergi.
- c. *Humanity*: Mengembangkan kepedulian terhadap kemanusiaan dan lingkungan.
- d. *Integrity*: Berprilaku terpuji, bermartabat, dan menjaga etika profesi.

- e. *CustomerFocus*: Mengembangkan kesadaran tentang pentingnya nasabah dan berupaya melampaui harapan nasabah (internal dan eksternal).

Terdapat 10 Perilaku utama Bank Syariah Mandiri yaitu:²

- 1) *Prudence* : menjaga amanah dan melakukan perbaikan proses terus-menerus.
- 2) *Competence* : meningkatkan keahlian sesuai tugas yang diberikan dan tuntutan profesi banker.
- 3) *Trusted and Trust* : mengembangkan perilaku dapat dipercaya dan percaya.
- 4) *Contribution* : memberikan kontribusi positif dan optimal.
- 5) *Social and Environment Care* : memiliki kepedulian yang tulus terhadap lingkungan dan sosial.
- 6) *Inclusivity* : mengembangkan perilaku mengayomi.
- 7) *Honesty* : jujur.
- 8) *Good Governance* : melaksanakan tata kelola yang baik.
- 9) *Inovation* : mengembangkan proses, layanan dan produk untuk melampaui harapan nasabah.
- 10) *Service Excellence* : memberikan layanan terbaik yang melampaui harapan.

²Website Resmi PT. Bank Syariah Mandiri dapat diakses di www.syariahamandiri.co.id (22 Mei 2018).

4. Lokasi Bank Syariah Mandiri

Untuk melengkapi data dalam penelitian ini, penulis membuat data perusahaan dan lokasi Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Teluk Betung Bandar Lampung sebagai berikut:³

Nama Perusahaan : PT. Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung
Bandar Lampung

Alamat : Jalan Laksamana Malahayati No. 1 E/F Teluk
Betung, Bandar Lampung 10340

Telepon : (0721) 480111, 486773

Faksmail : (0721) 486777

Alamat Kantor Pusat : Gedung Bank Syariah Mandiri Jalan MH Tamrin
No. 5 Jakarta.

Situs Website : www.syariahamandiri.co.id

Tanggal Berdiri : 3 Juli 2000

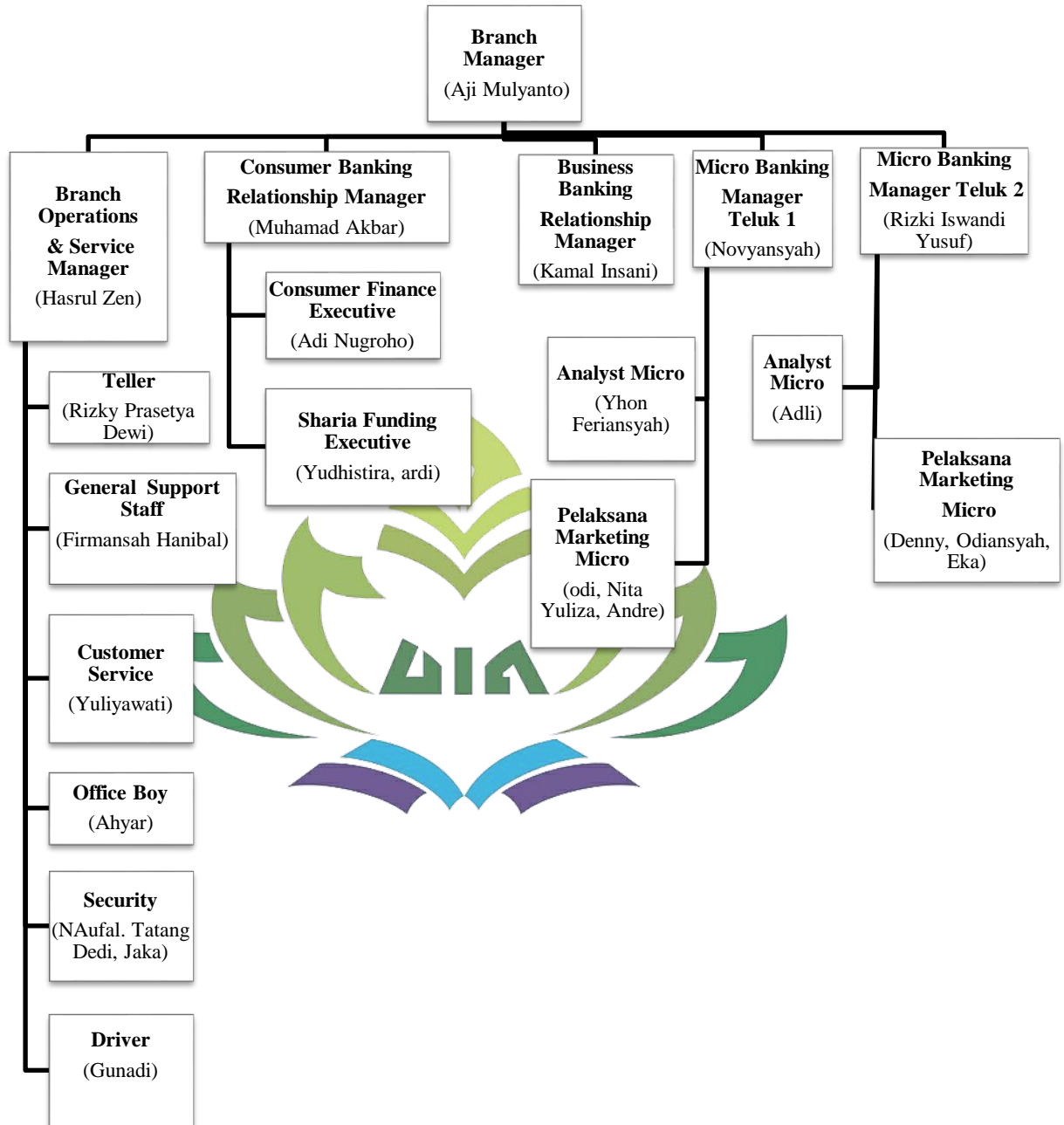
Jenis Usaha : Lembaga Keuangan Perbankan Syariah.

5. Struktur Organisasi Bank Syariah Mandiri

Struktur kepengurusan yang tersusun merupakan gambaran dari adanya sebuah organisasi yang menjadi ujung tombak dari berjalannya sebuah program kerja yang menjadi dasar dalam rangka mencapai tujuan dalam sebuah organisasi tersebut, oleh karenanya kepengurusan haruslah memiliki personalia yang mewakili dari aspek dan keahlian yang dibutuhkan oleh sebuah organisasi

³ Wawancara dengan Bapak Firmansyah Hanibal selaku General Support Staff BSM KCP Teluk Betung, pada tanggal 22 Mei 2018

Gambar 4.0
Struktur Organisasi PT. Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung⁴



⁴Website Resmi PT. Bank Syariah Mandiri dapat diakses di www.syariahamandiri.co.id (22 Mei 2018).

6. Produk-Produk Bank Syariah Mandiri

Produk-produk yang ada pada Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung terdiri atas:⁵

a. Produk Penghimpunan

1) Tabungan BSM

Tabungan BSM merupakan simpanan dalam mata uang rupiah yang penarikan dan setorannya dapat dilakukan setiap saat jam kas dibuka. Karakteristik dari tabungan syariah mandiri, yaitu:⁶

- a) Berdasarkan akad Murabahah Mutlaqah.
- b) Menggunakan mata uang Rupiah, Dollar Amerika, dan Dollar Singapura.
- c) BSM Net Banking dan BSM Mobile Banking.
- d) ATM dan Debit Card.
- e) Tabungan dengan bagi hasil yang menarik, aman dan terjamin.
- f) Dapat ditarik ataupun disetor di seluruh cabang Bank Syariah Mandiri.
- g) Nasabah dapat menyalurkan zakat, infaq, dan sedekah melalui tabungan Syariah Mandiri.

2) BSM Tabungan Mabrur

Tabungan MABRUR adalah simpanan dalam mata uang rupiah yang bertujuan membantu masyarakat muslim dalam merencanakan ibadah haji dan umrah, tabungan ini dikelola

⁵Website Resmi PT. Bank Syariah Mandiri dapat diakses di www.syariahamandiri.co.id (22 Mei 2018).

⁶*Ibid*, 2 April 2018

berdasarkan prinsip Mudharabah Muthlaqah. Adapun karakteristik dari tabungan MABRUR, antara lain:

- a) Berdasarkan prinsip syariah dengan akad mudharabah muthlaqah.
- b) Sarana untuk perencanaan ibadah haji.
- c) Tidak dapat dicairkan kecuali untuk melunasi biaya penyelenggaraan Haji dan Umrah.

Manfaat Tabungan MABRUR, antara lain:

- a) Babas biaya administrasi bulanan.
- b) Kemudahan pengurusan administrasi dokumen perjalanan haji.
- c) On-Line dengan SISKOHAT Departemen Agama.
- d) Setoran ringan serta tersedia talangan untuk pelunasan BPIH,
- e) On-Line antar cabang.

3) Tabungan Berencana BSM

Tabungan berencana BSM merupakan simpanan berjangka yang memberikan nisbah bagi hasil berjenjang serta kepastian bagi penabung maupun ahli waris untuk memperoleh dananya sesuai target pada waktu yang diinginkan. Produk tabungan dengan jangka waktu, dana dan tujuan investasinya dapat ditentukan secara fleksibel oleh nasab dan dilengkapi dengan fasilitas asuransi Cuma-Cuma. Adapun manfaat dari tabungan berencana BSM, antara lain:

- a) Memudahkan mengatur rencana kebutuhan dana jangka menengah dan panjang.
- b) Bagi hasil yang menguntungkan.

- c) Di-cover dengan asuransi jiwa.
- d) Nasabah tidak perlu membayar premi asuransi.

4) Deposito BSM

Deposito Syariah Mandiri merupakan sarana investasi berjangka waktu tertentu yang dikelola berdasarkan prinsip *Mudharabah Muthlaqah*.

b. Produk Pembiayaan

1) BSM Edukasi

Pembiayaan edukasi BSM adalah pembiayaan jangka pendek dan menengah yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan uang masuk sekolah, perguruan tinggi lembaga pendidikan lainnya atau uang pendidikan pada saat pendaftaran ajaran tahun semester baru berikutnya dengan akad ijarah multijasa.

2) BSM Griya

Pembiayaan Griya BSM adalah pembiayaan jangka pendek, menengah, atau panjang untuk membiayai pembelian rumah (konsumtif), baik baru maupun bekas, dilingkungan developer maupun non developer, dengan sistem murabahah.

3) BSM Implan

BSM Implan merupakan pemberian fasilitas pembiayaan consumer kepada sejumlah karyawan (kolektif) dengan rekomendasi perusahaan atau instansi (*approve company*), dimana pembayaran angsurannya dikoordinasi oleh perusahaan atau instansi melalui pemotongan gaji

langsung. Akad yang digunakan pada pembiayaan IMPLAN adalah wakalah wal murabahah atau wakalah wal ijarah yaitu:

- a) Wakalah adalah akad antara BSM dan perusahaan atau instansi untuk verifikasi kelengkapan awal, merekomendasikan karyawan atau anggotanya untuk mengajukan pembiayaan dan collection (potong gaji).
 - b) Murabahah adalah akad antar BSM dan karyawan atau anggota untuk pembelian barang.
 - c) Ijarah antara BSM dan karyawan atau anggota untuk memperoleh manfaat atas jasa pendidikan.
- 4) Pembiayaan Resi Gudang BSM

Pembiayaan Resi Gudang adalah pembiayaan transaksi komersial dari suatu komoditas atau produk yang diperdagangkan secara luas dengan jaminan utama berupa komoditas atau produk yang dibiayai dan berada dalam suatu gudang atau tempat yang terkontrol secara independen (independently controlled warehouse). Akad pembiayaan pada pembiayaan resi gudang disesuaikan dengan skema usaha nasabah (tailor made), dapat berupa Pembiayaan Kepada Koperasi Karyawan untuk Para Anggotanya (PKPA) yaitu penyaluran pembiayaan melalui koperasi karyawan untuk pemenuhan kebutuhan consumer para anggotanya (kolektif) yang mengajukan pembiayaan kepada koperasi karyawan.⁷

⁷*Ibid*, 2 April

5) Gadai Emas BSM

Gadai Emas BSM merupakan produk pembiayaan atas dasar jaminan berupa emas sebagai salah satu alternatif memperoleh uang tunai dengan cepat Akad Pembiayaan antara lain:

- a) Akad yang digunakan adalah akad *Qardh* dalam rangka *Rahn*.
- b) *Qardh* dalam rangka *Rahn* adalah akad pemberian pinjaman dari bank untuk nasabah yang disertai dengan penyerahan tugas agar bank menjaga barang jaminan yang diserahkan.
- c) Biaya pemeliharaan menggunakan akad *ijarah*.

6) Pembiayaan Mudharabah Muqayyadah off Balance Sheet

Investasi Terikat Syariah Mandiri adalah suatu produk dengan karakteristik sebagai berikut:

- a) Investor (shahibul maal)
- b) menginvestasikan dananya kepada bank disertai dengan pernyataan bahwa investasi tersebut dijamin kepada Bank atas pembiayaan yang diberikan oleh Bank kepada Pelaksana Usaha tertentu.
- c) Atas investasi tersebut, investor memperoleh return dari pembiayaan yang diberikan oleh Bank kepada Pelaksana Usaha tertentu.

7) Pembiayaan Kepada Pensiunan

Penyaluran fasilitas pembiayaan komersial atau consumer kepada para pensiunan PNS, di mana pembayaran angsurannya dilakukan melalui pemotongan uang pensiunan langsung yang diterima setiap bulannya.

8) Pembiayaan Peralatan Kedokteran

Pembiayaan peralatan kedokteran ditunjukan kepada profesional yang berprofesi sebagai dokter spesialis atau dokter gigi yang berkeinginan untuk membeli peralatan baru penunjang kerja atau memperbarui peralatan yang ada melalui fasilitas pembiayaan syariah dengan cara mengangsur dan pembiayaannya menggunakan akad Murabahah.

9) Pembiayaan Umrah

Produk pembiayaan umrah BSM adalah salah satu upaya BSM untuk memberikan kemudahan dan keringanan kepada calon nasabah dalam memenuhi kebutuhan perjalanan umrah yang selama ini belum terakomodir melalui pembiayaan secara syariah dengan menggunakan akad ijarah.

10) BSM Warung Mikro

BSM Warung Mikro merupakan pembiayaan yang digunakan untuk pengembangan usaha mikro dengan limit pembiayaan sampai dengan Rp. 100.000.000,- . Pembiayaan ini diperuntukan bagi perorangan (PNS, Pegawai Swasta) yang memiliki usaha dan bagi Badan Usaha.

11) Pembiayaan Mudharabah BSM

Pembiayaan Mudharabah BSM adalah pembiayaan dimana seluruh modal kerja yang dibutuhkan nasabah ditanggung oleh bank disepakati.

12) Pembiayaan Musyarakah BSM

Pembiayaan Musyarakah BSM yaitu pembiayaan khusus untuk modal kerja, dimana dana dari bank merupakan bagian dari modal usaha nasabah dan keuntungan dibagi sesuai dengan nisbah yang disepakati.

13) Pembiayaan Murabahah BSM

Pembiayaan Murabahah BSM adalah pembiayaan berdasarkan akad jual beli antara bank dan nasabah. Bank membeli barang yang dibutuhkan dan menjualnya kepada nasabah sebesar harga pokok ditambah dengan keuntungan margin yang disepakati.

c. Produk Jasa Bank Syariah Mandiri

Terdapat berbagai macam produk jasa di Bank Syariah Mandiri diantaranya adalah:

Tabel 4.1
Produk Jasa Bank Syariah Mandiri

No	Jasa Produk	Jasa Operasional	Jasa Investasi
1	BSM Card	BSM Transfer Lintas Negara Western Union	Reksadana
2	BSM SMS Banking	BSM Inkaso	
3	BSM Mobile Banking	BSM Intercity Clearing	
4	BSM Net Banking	BSM RTGS	
5	BSM Sentra Bayar	BSM Kliring	Sukuk Negara Ritel
6	Pembayaran Melalui Menu Pemindah Bukuan di ATM	Transfer Dalam Kota	
7	BSM Jual Beli Valas	BSM Transfer Valas	
8	BSM Elektronik Payroll	BSM Pajak Online	
9	Transfer Uang Tunai	BSM Refrensi Bank	
10	BSM E-Money	BSM Standing Order	
11	Keamananku	BSM Payment Point	

B. Gambaran Umum Responden

Karakteristik responden antara lain jenis kelamin, usia, pendidikan, pekerjaan. Pengambilan sampel penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik *Sampling Insidental*. Jumlah sampel yang diperoleh sebanyak 100 responden (nasabah) dan 23 responden (karyawan). Pengumpulan data kuesioner ini dilakukan selama 1 bulan mulai tanggal 11 September-11 oktober 2018. Karakteristik responden dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Jenis Kelamin

Adapun data mengenai jenis kelamin responden nasabah Bank Syari'ah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung pada penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin (Nasabah)

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Pria	52	52%
2	Wanita	48	48%
Total		100	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin (Karyawan)

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Pria	17	73,9%
2	Wanita	6	26,1%
Total		23	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Dari data tabel 4.2 dan 4.3 karakteristik responden berdasarkan hasil jenis kelamin, peneliti menyebarkan kuesioner yang ditunjukkan pada nasabah dan karyawan Bank Syari'ah Mandiri Bandar Lampung KCP

Teluk Betung. Jenis kelamin yang paling banyak adalah pria sebanyak 52 atau sebesar 52% dan 17 orang atau sebesar 73,9% dan Wanita berjumlah 48 orang atau sebesar 48% dan 6 orang atau 26,1% . Hal ini menunjukkan bahwa nasabah dan karyawan Bank Syari'ah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung didominasi oleh jenis kelamin laki-laki.

2. Usia Responden

Data mengenai umur responden pada penelitian ini, peneliti mengelompokkan menjadi empat kategori, yaitu kurang dari 17 tahun, 17-30 tahun, 31-40 tahun, 41- 50 tahun dan lebih dari 50 tahun. Adapun data mengenai umur responden dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Table 4.4
Karakteristik responden berdasarkan usia (Nasabah)

No	Usia	Jumlah	Persentase
1	<17 Tahun	-	-
2	17-30 Tahun	38	38%
3	31-40 Tahun	23	23%
4	41-50 Tahun	29	29%
5	>50 tahun	10	10%
6	Total	100	100%

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Table 4.5
Karakteristik responden berdasarkan usia (Karyawan)

No	Usia	Jumlah	Persentase
1	<17 Tahun	-	-
2	17-30 Tahun	9	39,1%
3	31-40 Tahun	10	43,5%
4	41-50 Tahun	1	4,3%
5	>50 tahun	3	13,1%
6	Total	23	100%

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Dari tabel 4.4 dan 4.5 diatas dapat diketahui bahwa responden yang berusia kurang dari 17 tahun tidak ada, responden yang berusia antara 17-30 tahun berjumlah 38 orang atau sebesar 38% dan 9 orang atau sebesar 39,1% , responden yang berusia antara 31-40 tahun berjumlah 23 orang atau sebesar 23% dan 10 orang atau sebesar 43,5%, responden yang berusia 41-50 tahun berjumlah 29 orang atau 29% dan 1 orang atau 4,3%, dan responden yang berusia diatas 50 tahun berjumlah 10 orang atau sebesar 10% dan 3 orang atau 13,1% . Dari keterangan tabel di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden yang diambil berusia 17-30 tahun.

3. Pendidikan

Adapun data mengenai tingkat pendidikan responden pada Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung yang diambil sebagai responden adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6
Karakteristik responden berdasarkan Pendidikan (Nasabah)

No	Pekerjaan	Jumlah	Persentase %
1	SD	6	6 %
2	SMP	20	20 %
3	SMA	41	41 %
4	D3	3	3 %
5	S1	26	26 %
6	S2/S3	4	4%
7	Lainnya	-	-

Total	100	100%
--------------	------------	-------------

Sumber: Data Primer Yang Diolah, 2018.

Tabel 4.7
Karakteristik responden berdasarkan Pendidikan (Karyawan)

No	Pekerjaan	Jumlah	Persentase %
1	SD	-	-
2	SMP	-	-
3	SMA	4	17,4%
4	D3	2	8,7 %
5	S1	17	73,9 %
6	S2/S3	-	-
7	Lainnya	-	-
	Total	23	100%

Sumber: Data Primer Yang Diolah, 2018.

Berdasarkan data dari tabel 4.6 dan 4.7 diatas dapat diketahui bahwa pendidikan nasabah dan karyawan yang diambil menjadi responden mayoritas pendidikan terakhir untuk nasabah berada pada jenjang SMA yang berjumlah 41 orang atau 41%, sedangkan pendidikan terakhir untuk karyawan berada pada jenjang S1 yang berjumlah 15 orang atau 65,2%. Untuk yang lain seperti pada jenjang SD berjumlah 6 orang atau 6%, SMP berjumlah 20 orang atau 20%, SMA (karyawan) 4 orang atau 17,4%, S1 (nasabah) berjumlah 26 orang atau 26%, dan untuk jenjang S2/S3 berjumlah 4 orang atau 4%.

4. Pekerjaan

Tabel 4.8
Karakteristik responden berdasarkan Pekerjaan (Nasabah)

No	Pekerjaan	Jumlah	Persentase %
1	PNS	20	20 %
2	Pegawai Swasta	18	18 %
3	Mahasiswa	18	18 %
4	TNI/POLRI	1	1 %
5	Wiraswasta	23	23 %
6	Lainnya	20	20 %
Total		100	100%

Sumber: Data Primer Yang Diolah, 2018.

Berdasarkan data dari tabel 4.8 diatas dapat diketahui bahwa jenis pekerjaan nasabah yang diambil menjadi responden mayoritas bekerja sebagai wiraswasta yang berjumlah 23 orang atau 23%. Untuk yang lain seperti PNS, pegawai swasta, mahasiswa, TNI/POLRI, dan lainnya, berjumlah 77 orang atau sebesar 77%, dengan rincian masing- masing yaitu pegawai swasta berjumlah 18 orang atau sebesar 18%, mahasiswa berjumlah 18 orang atau sebesar 18%, PNS berjumlah 20 orang atau sebesar 20% , TNI/POLRI berjumlah 1 orang atau sebesar 1% dan lainnya berjumlah 20 orang atau 20%.

C. Hasil Analisis Penilaian Kinerja Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung

KCP Teluk Betung pada Tiap Aspek dalam *Balanced Scorecard*

1. Analisis Keuangan

Ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja *finansial* memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan *finansial* biasanya berhubungan dengan *profitabilitas*.

Ukuran- ukuran yang digunakan adalah sebagai berikut:

ROA (*Return on Asset*)

ROA adalah rasio yang menggambarkan kemampuan bank dalam mengelola dana yang diinvestasikan dalam keseluruhan aset yang mnghasilkan keuntungan. ROA adalah gambaran produktivitas bank dalam mengelola dana sehingga menghasilkan keuntungan. Dinyatakan dalam jutaan rupiah.

$$ROA = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

$$ROA (2013) = \frac{651.240}{63.965.361} \times 100$$

$$= 1,02\%$$

$$ROA (2014) = \frac{711.778}{66.942.422} \times 100\%$$

$$= 1,06\%$$

$$ROA (2015) = \frac{892.575}{70.369.708} \times 100\%$$

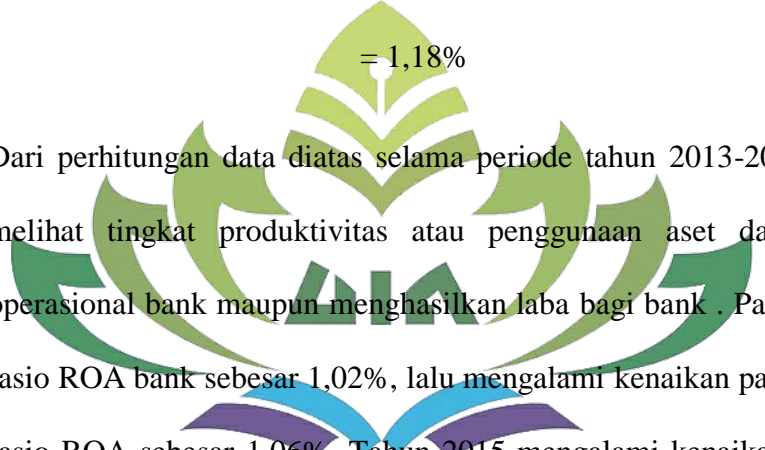
$$= 1,27\%$$

$$ROA (2016) = \frac{832.413}{78.831.721} \times 100\%$$

$$= 1,06\%$$

$$ROA (2017) = \frac{983.166}{87.939.774} \times 100\%$$

$$= 1,18\%$$



Dari perhitungan data diatas selama periode tahun 2013-2017 kita dapat melihat tingkat produktivitas atau penggunaan aset dalam kegiatan operasional bank maupun menghasilkan laba bagi bank . Pada tahun 2013 rasio ROA bank sebesar 1,02%, lalu mengalami kenaikan pada tahun 2014 rasio ROA sebesar 1,06%. Tahun 2015 mengalami kenaikan lagi dengan rasio ROA bank sebesar 1,27%. Pada tahun 2016 rasio ROA bank menurun dari tahun sebelumnya yaitu sebesar 1,06%. Kemudian Pertumbuhan bagus juga terjadi pada tahun 2017 rasio ROA meningkat kembali menjadi sebesar 1,18%.

Untuk lebih jelasnya, hasil perhitungan ROA dari tahun 2013-2017 dapat dilihat melalui tabel berikut ini:

Tabel 4.9
hasil perhitungan ROA Periode Tahun 2013-2017

Tahun	ROA (%)
2013	1,02%
2014	1,06%
2015	1,27%
2016	1,06%
2017	1,18%
Rata-Rata	1,12%

Sumber : Hasil olahan data

Standar terbaik ROA menurut Bank Indonesia adalah $<1,5\%$. Artinya, semakin tinggi rasio yang dihasilkan, akan semakin baik. Data diatas menunjukkan bahwa Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung pada tahun 2013 berada pada rasio ideal menurut BI yaitu sebesar 1,02%, dan pada tahun berikutnya kembali mengalami kenaikan persentase kinerja keuangan bank yaitu pada tahun 2014 sebesar 1,06%, tahun berikutnya mengalami kenaikan kembali yaitu pada tahun 2015 sebesar 1,27%. Begitupun tahun- tahun selanjutnya juga memberikan gambaran positif tentang kondisi keuangan bank syariah Mandiri. Memang benar kondisi keuangan bank syariah mandiri setiap tahun

meningkat, tetapi itupun peningkatannya sangat tipis. Hal ini terjadi dikarenakan bank syariah mandiri menggunakan metode pelaksanaan kegiatan perbankan dengan prinsip hukum Islam yang didasarkan pada prinsip bagi hasil, jual beli, atau sewa. Penentuan harga dan pelaksanaan kegiatan bank dengan sistem syariah yang bersumber dari alquran dan al hadis. Artinya, tidak hanya berorientasi pada *profit oriented* tetapi juga berdasarkan *falah oriented* yaitu, kemenangan. Maksudnya tidak semata-mata mencari keuntungan tetapi juga berusaha meraih kemenangan baik di dunia maupun di akhirat.

Berdasarkan tabel diatas yaitu perhitungan ROA khususnya dalam tahun 2013-2017 yang menunjukkan bahwa pada tahun 2015 dan 2017 meningkat, namun pada tahun 2013 dan 2014 menurun, faktor utama yang menyebabkan adanya penurunan ROA adalah adanya peningkatan total aktiva.

2. Analisis Pelanggan

Untuk mengetahui tingkat kepuasan nasabah terhadap atribut pada Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung dapat dilakukan dengan menggunakan analisis interval pada skala *likert* agar dapat dihitung dalam bentuk kuantitatif, jawaban-jawaban dari responden tersebut dapat diberi bobot nilai atau skor *likert*. Perhitungan mengenai uji data tersebut dapat terlihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.10
Hasil Penilaian Tingkat Kepuasan Nasabah
Bank Syariah Mandiri KCP Teluk betung

No	Daftar Pertanyaan	Skor/Indeks (%)	Rata-rata/variabel
	Tangible (Bukti Langsung)		
1	BSM Bandar Lampung KCP Teluk betung menawarkan berbagai amacam produk yang dapat memenuhi kebutuhan nasabah	83,4%	78,5% (setuju)
2	BSM Bandar Lampung KCP Teluk Betung berada pada tempat yang mudah dijangkau dan aman	76,4%	
3	Penampilan karyawan rapid an simpatik	76,6%	
4	Ruangan pelayanan yang bersih	77,6%	
5	Satpam selalu bersedia membantu nasabah	78,8%	
6	Kecepatan pelayanan yang diberikan oleh <i>Teller</i> BSM Bandar Lampung KCP Teluk Betung	78,4%	
	Emphaty (Perhatian)		
7	Sikap karyawan BSM Bandar Lampung KCP Teluk Betung sopan dan ramah dalam melayani saya	76,6%	75,4% (setuju)
8	Karyawan berada ditempat pada saat dibutuhkan	74,6%	
9	Karyawan BSM Bandar Lampung KCP Teluk Betung perhatian pada setiap keluhan nasabah	74,6%	
10	Petugas <i>Loan Service</i> BSM Bandar Lampung KCP Teluk Betung memberikan pelayanan informasi kredit secara jelas	74,2%	
11	Dalam memberikan pelayanan pihak bank tidak lupa menyebutkan nama nasabah	76,8%	
	Responsif (Daya Tanggap)		
12	Cepat dan tanggap dalam menghadapi keluhan complain nasabah	74,8%	75,3% (setuju)
13	Petugas (<i>customer service</i>) BSM Bandar Lampung KCP Teluk Betung memberikan informasi secara jelas dan cepat dalam membuka dan menutup rekening, serta informasi terkait layanan dan produk yang dimiliki	74,6%	
14	Adanya keberadaan kotak saran	75,4%	
15	Tersedianya saluran telepon, <i>Email</i> untuk melayani keluhan nasabah secara <i>online</i>	73,8%	
16	Area parkir yang memadai serta aman	77,8%	

	Assurance (Jaminan)		
17	Karyawan memiliki kemampuan untuk menciptakan hubungan yang baik dengan nasabah	77,2%	
18	Merasa aman selama di BSM Bandar Lampung KCP Teluk Betung	72,6%	
19	Keramahan dan kesopanan karyawan dalam melayani nasabah	76%	
20	Saya merasa aman bila memberikan jaminan pinjaman di BSM Bandar Lampung KCP Teluk Betung	76%	
21	Saya merasa aman menabung di BSM Bandar Lampung KCP Teluk betung karena perusahaan tersebut sudah terbukti bonafit dan bebas resiko	76,2%	
Jumlah skor nilai rata-rata keseluruhan			75,6% (setuju)
			76,2% (setuju)

Sumber : Data diolah tahun 2018

Pada tabel 4.10 dapat diketahui bahwa data yang diperoleh dari survey penyebaran kuesioner kepada nasabah Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung menunjukkan hasil nilai rata-rata keseluruhan sebesar 76,2%. Angka yang dihasilkan dari nilai rata-rata ini menginterpretasikan bahwa angka tersebut memiliki nilai dengan kategori setuju. Terkait penilaian tersebut Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung akan selalu berusaha memberikan pelayanan terbaik. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan pertumbuhan atau pencapaian nasabah baru.

3. Analisis Proses Bisnis Internal

Setelah melakukan pengukuran pada perspektif keuangan dan pelanggan, PT Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung mengembangkan tujuan dan strategi untuk mengukur perspektif proses bisnis internal.

Untuk mengetahui efisiensi dan efektifitas serta ketepatan proses transaksi yang dilakukan Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung, perhitungan nya dapat dilakukan menggunakan rsio AETR di bawah ini:

Tabel 4.11
PT Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung
AETR
Periode 2013-2017 (dinyatakan dalam jutaan rupiah)

No	Tahun	Biaya Administrasi	Total Pendapatan	AETR
1	2013	8.745.529	6.239.373	1,40%
2	2014	12.971.628	12.509.745	1,04%
3	2015	17.923.714	8.554.821	2,09%
4	2016	22.188.789	10.912.288	2,03%
5	2017	32.659.991	14.118.261	2,31%
Rata-rata		18.897.930	10.466.897	1,77%

Sumber: Hasil olah data sekunder yang di olah dari laporan tahunan

Pada tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai rata-rata keseluruhan pada rasio AETR sebesar 1,77% dan total pendapatan dari tahun ke tahun cenderung terus meningkat lebih baik. Hal ini menunjukkan bahwa adanya peningkatan efisiensi, serta ketepatan proses transaksi yang dilakukan oleh Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung .

4. Analisis Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tujuan strategis dari aspek pertumbuhan dan pembelajaran ditentukan melalui alat pengukuran sebagai berikut:

a. Produktivitas karyawan

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Jumlah karyawan keseluruhan}} \times 100\%$$

Produktivitas pegawai Bank Mandiri Syariah Bandar Lampung KCP Teluk Betung dari tahun 2013-2017 dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.12
PT Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung
Produktivitas karyawan
Periode 2013-2017
(dinyatakan dalam jutaan rupiah)

No	Tahun	Laba Bersih Setelah Pajak	Jumlah Karyawan	Produktifitas Karyawan/tahun	Produktivitas Karyawan/bulan
1	2013	651.240	30	21.708	1.809
2	2014	71.778	30	2.392	199
3	2015	289.575	30	9.652	804
4	2016	325.413	30	10.847	904
5	2017	365.166	30	12.172	1.014
Rata-rata		340.634	30	11.354	946

Sumber: Hasil olah data sekunder

Pada tabel 4.12 diatas menunjukkan bahwa produktifitas karyawan sudah cukup baik, walaupun sempat mengalami penurunan yang sangat drastis dari tahun 2013 ke tahun 2014. Tahun 2013 sebesar 1.809/bulan, tahun 2014 sebesar 199/bulan, artinya, setiap karyawan memberikan kontribusi dari laba bersih kepada perusahaan sebesar Rp 71.778. Mengalami perbaikan dan peningkatan pada tahun- tahun selanjutnya yaitu tahun 2015 sebesar Rp 804/bulan, tahun 2016 sebesar Rp 904/bulan, dan puncaknya yang dapat mengembalikan kondisi seperti pada tahun 2013 yaitu pada tahun 2017 sebesar Rp 1.014/bulan dari laba perusahaan Rp 365.166 . produktifitas karyawan terus mengalami peningkatan. Hal tersebut mengindikasikan bahwa karyawan telah mengalami peningkatan produktivitas setiap tahun, dengan rata-rata sebesar Rp 946/bulan atau Rp

11.354/tahun dari laba perusahaan rata-rata Rp 340.634. Artinya, semua karyawan memberikan kontribusi margin yang positif dari laba yang diperoleh perusahaan.

b. Tingkat Presentase Pelatihan Karyawan

$$\text{Tingkat Presentase Pelatihan Karyawan} = \frac{\text{Karyawan yang di training}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Presentase Pelatihan Karyawan 2013} = \frac{3}{30} \times 100\%$$

$$= 10\%$$

$$\text{Tingkat Presentase Pelatihan Karyawan 2014} = \frac{3}{30} \times 100\%$$

$$= 10\%$$

$$\text{Tingkat Presentase Pelatihan Karyawan 2015} = \frac{4}{30} \times 100\%$$

$$= 13\%$$

$$\text{Tingkat Presentase Pelatihan Karyawan 2016} = \frac{4}{30} \times 100\%$$

$$= 13\%$$

$$\text{Tingkat Presentase Pelatihan Karyawan 2017} = \frac{4}{30} \times 100\%$$

$$= 13\%$$

Hasil dari analisis di atas dapat dilihat bahwa tingkat presentase karyawan yang terampil pada tahun 2013-2014 sebesar 10%, tahun 2015-2017 naik sebesar 13%. Hal ini merupakan keberhasilan Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung dalam mengembangkan sistem manajemen sumber daya manusia. Program

pendidikan dan pelatihan karyawan diberikan guna meningkatkan kualitas SDM yang kompeten dan merupakan asset berharga perusahaan.

Untuk tahun selanjutnya, diharapkan ada peningkatan jumlah karyawan yang mengikuti program pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh Bank Syariah Mandiri, melihat semakin berkembangnya perbankan syariah di Indonesia khususnya Bandar Lampung yang menuntut kualitas sumber daya manusia yang mumpuni untuk bersaing dengan lembaga keuangan bank dan lainnya, mengingat SDM ini merupakan harta yang berharga dalam sebuah perusahaan.

c. Kepuasan karyawan

$$\text{Kepuasan Karyawan} = \frac{\text{Jumlah rata-rata responden}}{\text{Jumlah Pernyataan Responden}} \times 100\%$$

Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan terhadap atribut pada Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung dapat dilakukan dengan menggunakan analisis interval. Agar dapat dihitung dalam bentuk kuantitatif, jawaban- jawaban dari responden tersebut dapat diberi bobot nilai atau skor *likert*. Perhitungan mengenai uji data tersebut dapat terlihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.13
Hasil Penilaian Tingkat Kepuasan Karyawan
Bank Syariah Mandiri KCP Teluk betung

No	Daftar Pertanyaan	Skor	Rata-rata/Variabel
	KEPEMIMPINAN		
1	BSM Bandar Lampung KCP Teluk Betung telah menerapkan manajemen yang baik	83,5%	83,1% (sangat setuju)
2	BSM Bandar Lampung KCP Teluk Betung mengkomunikasikan visi dan misinya kepada saya dengan jelas	83,5%	
3	Terjalannya komunikasi yang baik antarpribadi (karyawan dengan karyawan, karyawan dengan atasan/pimpinan)	85,2%	
4	Kebijakan Bank dan pelaksanaan yang tidak memihak/ semua sudah sesuai dengan bagiannya masing-masing	80,9%	
5	Terciptanya hubungan antarpribadi yang hangat dalam bank	82,6%	
	MOTIVASI		
6	Pimpinan BSM Bandar Lampung KCP Teluk Betung memberikan penghargaan kepada karyawan yang memiliki kinerja bagus	79,1%	81,9% (sangat setuju)
7	Untuk meningkatkan produktifitas kerja, BSM Bandar Lampung KCP Teluk Betung memberikan program pelatihan karyawan	85,2%	
8	Untuk kesejahteraan karyawan, BSM Bandar Lampung KCP Teluk Betung memberikan bonus dan insentif sesuai kinerja masing-masing	83,5%	
9	Pemberian motivasi dan inisiatif sebesar-besarnya kepada karyawan dengan tetap menyeimbangkan agar tetap selaras dengan tujuan bank	77,4%	
10	Bank selalu memberikan perbaikan moral kerja atas prestasi karyawan dalam bentuk penghargaan/bonus	84,3%	
	SEMANGAT KERJA		
11	Saya melakukan disiplin kerja sesuai dengan yang diterapkan sikap BSM Bandar Lampung KCP Teluk Betung selama ini	82,6%	78,4% (sangat setuju)
12	BSM Bandar Lampung KCP Teluk Betung menentukan jadwal kerja yang sudah sesuai jadwal kemampuan saya	79,1%	

13	Hubungan komunikasi kerja antar karyawan dapat terjalin dengan baik di BSM Bandar Lampung KCP Teluk Betung	67%	
14	Setiap karyawan diberikan kesempatan untuk mengembangkan potensi diri	81,7%	
15	Setiap karyawan diberikan tanggung jawab kerja yang seimbang dan sesuai	81,7%	
	KONDISI FISIK		
16	BSM Bandar Lampung KCP Teluk Betung memberikan fasilitas kerja yang lengkap kepada karyawan	80%	
17	Tersedianya fasilitas penunjang dan akses informasi yang tepat, akurat diberikan BSM kepada saya	81,7%	
18	Tersedianya teknologi yang mendukung dan terbaik	80%	
19	Terciptanya lingkungan kerja yang sangat kondusif, nyaman dan aman.	82,6%	
20	Kelengkapan fasilitas dan peralatan kerja cukup memadai	83,5%	81,6% (sangat setuju)
	KEPUASAN KARYAWAN		
21	Saya puas dengan pemberian gaji dan insentif dari BSM Bandar Lampung KCP Teluk Betung selama ini	83,5%	
22	Saya ditempatkan sesuai dengan keahlian saya	80%	
23	Saya bekerja dalam lingkungan kerja yang aman, bersih dan nyaman	81,7%	
24	Pekerjaan yang diberikan sesuai dengan latar belakang pendidikan saya.	80,9%	
25	BSM Bandar Lampung KCP Teluk Betung memberikan gaji setiap bulan dengan tepat waktu	80%	81,2% (sangat setuju)
	Jumlah skor nilai rata-rata keseluruhan		81,2% (sangat setuju)

Pada tabel 4.13 dapat diketahui bahwa data yang diperoleh dari survey penyebaran kuesioner kepada nasabah Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung menunjukkan hasil nilai rata-rata keseluruhan sebesar 81,2. Angka yang dihasilkan dari nilai rata-rata ini

menginterpretasikan bahwa angka tersebut memiliki nilai dengan kategori sangat setuju. Berkaitan dengan sistem penilaian tersebut, keberhasilan Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung terwujud karena di dukung dengan sistem kepemimpinan, motivasi, semangat kerja dilakukan untuk meningkatkan produktifitas karyawan. Kondisi fisik fasilitas serta memberikan kepuasan karyawan berupa pemberian izin/cuti, pemberian insentif berupa bonus, reward kepada karyawan yang berprestasi, dan pemberian gaji tepat waktu.

D. Penilaian Kinerja Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung Secara Keseluruhan

Setelah dilakukan pengukuran masing-masing aspek kemudian dilanjutkan dengan analisis kinerja secara keseluruhan. Penilaian kinerja keuangan dilakukan dengan cara memberikan bobot nilai pada rasio keuangan sesuai acuan menurut Bank Indonesia. Tingkat kepuasan nasabah dan karyawan dapat di ukur berdasarkan skala likert. Penilaian kinerja Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk betung secara keseluruhan ini menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dilakukan dengan cara *scoring* untuk mendapatkan hasil yang berimbang. Hasilnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.14
Hasil Penilaian Kinerja Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP
Teluk Betung secara keseluruhan
Tahun 2013-2017

Rasio	Tahun 2013		Tahun 2014		Tahun 2015		Tahun 2016		Tahun 2017	
	Nilai	Score	Nilai	Score	Nilai	Score	Nilai	Score	Nilai	Score
ROA	80	1,02	80	1,06	80	1,27	80	1,06	80	1,18
AETR	90	1,40	90	1,04	90	2,09	90	2,03	90	2,31
Total		173,08		166,94		207,01		193,3		196,71
Produktifitas karyawan	21.708		2.392		9.652		10.847		12.172	
% pelatihan Karyawan Terampil	10%		10%		13%		13%		13%	

Sumber: Data Sekunder yang di olah

Dari tabel 4.14 di atas terlihat semua rasio saling berkaitan erat dengan kecenderungan selalu meningkat, yang artinya kinerja Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung secara umum berada pada kriteria cukup baik.

Adapun tingkat kepuasan secara keseluruhan dapat di uraikan seperti tabel dibawah ini

Tabel 4.15 Hasil persentase tingkat kepuasan keseluruhan

	Skor nilai rata-rata	Keterangan berdasarkan skala likert
Tingkat kepuasan nasabah	76,2	Setuju
Tingkat kepuasan karyawan	81,2	Sangat Setuju

Sumber: Data primer yang di olah

Hasil dari analisis ke empat aspek memiliki hubungan sebab akibat dan saling berkaitan satu sama lainnya. Kinerja pada aspek pertumbuhan dan pembelajaran pada tahun 2013-2017 menunjukkan keberhasilan Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung dalam meningkatkan nilai rata-rata sebesar 11,8% mempengaruhi peningkatan produktifitas karyawan dengan nilai rata-rata sebesar 946/bulan. Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung dapat mencapai tingkat kepuasan karyawan sebesar 81,2 yang memiliki kategori sangat setuju.

Pada aspek proses bisnis internal menghasilkan nilai rata-rata keseluruhan pada rasio AETR sebesar 1,77% . penilaian ini bertujuan untuk mengembangkan inovasi dengan memperluas struktur jaringan operasional, mendesign produk, efisiensi, efektifitas, serta ketepatan waktu proses atau transaksi yang dilakukan untuk meningkatkan layanan purna jual.

Penilaian kinerja pada tiga aspek di atas berpengaruh besar pada aspek keuangan. Untuk menilai kemampuan perusahaan dalam menghasilkan profit perusahaan dapat diukur melalui rasio keuangan. Hasil rasio keuangan yang telah diukur meliputi hasil nilai rata-rata pada rasio ROA yang bertujuan untuk mencapai tingkat keuntungan yang optimal sebesar 1,12%, BOPO sebesar 80,49% dan rasio FDR sebesar 104,70%. Pada penilaian kinerja organisasi secara keseluruhan ini, tahun 2013 hingga 2017 rasio keuangan Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung memiliki skor 173,08% dan tahun 2017 mencapai skor 196,71%. Hal ini menunjukkan Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung berhasil meningkatkan kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*.

Hal ini sejalan dengan teori yang digunakan sebagai dasar penerapan konsep *Balanced Scorecard* yang digunakan oleh peneliti yang dikemukakan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992 bahwa konsep *balanced scorecard* dapat menerjemahkan strategi organisasi yang sudah ada untuk disusun menjadi program-program kerja dengan memetakan menjadi alur sebab-akibat yang bisa lebih mudah untuk dipahami dan memberikan kesempatan kepada organisasi untuk menyeimbangkan pengukuran keuangan mereka dengan pengukuran non keuangan.

Kemudian hubungannya dengan penelitian terdahulu yang berkaitan penilaian kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* ini, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Vany Juliarti yang membahas tentang bagaimana pengukuran kinerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

Wilayah Makassar menggunakan perspektif *balanced scorecard*. Hasil analisis mengenai perspektif keuangan yang dicapai oleh PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Makassar menunjukkan bahwa kinerja keuangan yang dicapai sudah sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Dari hasil analisis perspektif pelanggan ditinjau dari customer care management, terlihat bahwa PT Bank Rakyat Indonesia sudah dapat mempertahankan pelanggan lama dan selain itu PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Makassar sudah mampu meningkatkan jumlah pelanggan (nasabah) baru. Namun kepuasan pelanggan (nasabah) dianggap masih rendah. Hasil analisis mengenai perspektif internal bisnis terlihat bahwa kinerja pelayanan dianggap masih rendah, selain itu dilihat dari learning and growth perspektif sudah memadai, hal ini ditandai oleh adanya jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan dan selain itu karyawan sudah disiplin dalam penanganan pekerjaan.

Hal ini selaras dengan penelitian yang sedang dilakukan oleh peneliti yaitu tentang penilaian kinerja bank syariah mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung melalui pendekatan *balanced scorecard* periode 2013-2017.

Hasil analisis mengenai aspek keuangan yang dicapai oleh bank syariah mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung menunjukkan bahwa kinerja keuangan yang dicapai sudah sesuai dengan harapan, dengan kata lain dalam aspek keuangan menunjukkan perkembangan yang bagus setiap tahunnya. Walaupun dalam rasio profitabilitas yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dengan

menggunakan jumlah aktiva yang dimiliki dan setelah adanya biaya-biaya modal (biaya yang digunakan untuk mendanai aktiva tersebut) belum cukup menunjukkan hasil yang memuaskan, peningkatan setiap tahunnya hanya berapa persen dikarenakan orientasinya tidak untuk menghasilkan laba saja, melainkan kesejahteraan nasabahnya juga.

Bank Syariah dalam hal kesyariahan harus menyeimbangkan antara *profit oriented* dan *falah oriented*. Artinya, tidak hanya mementingkan keuntungan semata tetapi juga kemenangan yang mengedepankan moral, nilai, dan aturan syariat Islam. Semuanya datang dengan konsep yang bagus, saling melengkapi dalam hal terbaik yang harus dilakukan untuk menuju tujuan kehidupan yang lebih berkah dan sejahtera. Dari hasil analisis aspek pelanggan ditinjau dari kepuasan pelanggan dengan perolehan data melalui penyebaran kuesioner terkait kepuasan pelanggan terhadap fasilitas dan pelayanan yang diberikan oleh bank syariah mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung sudah cukup baik, hal ini ditunjukkan dengan hasil rata-rata pendapat responden dalam butir-butir pertanyaan yang diberikan menunjukkan respon setuju. Hasil analisis mengenai aspek proses bisnis internal terlihat bahwa sudah cukup baik dengan adanya peningkatan efisiensi, serta ketepatan proses transaksi yang dilakukan oleh Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung, hal ini ditandai dengan adanya jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan dan selain itu karyawan sudah disiplin dalam penanganan pekerjaan.

BAB V

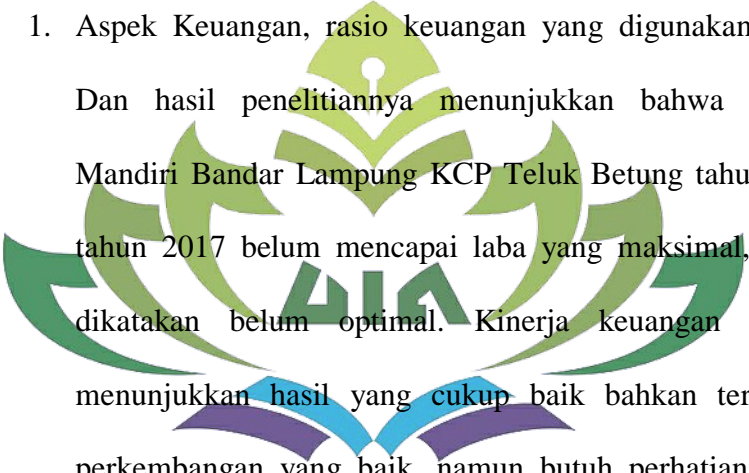
KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian dan pembahasan tersebut diatas, kiranya dapat ditemukan beberapa kesimpulan yaitu:

Hasil kinerja Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung Periode 2013-2017 melalui pendekatan *Balanced Scorecard* yang terdiri dari beberapa aspek penilaian yaitu sebagai berikut:

1. Aspek Keuangan, rasio keuangan yang digunakan adalah ROA.



Dan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung tahun 2013 hingga tahun 2017 belum mencapai laba yang maksimal, bahkan dapat dikatakan belum optimal. Kinerja keuangan secara umum menunjukkan hasil yang cukup baik bahkan terus mengalami perkembangan yang baik, namun butuh perhatian khusus untuk rasio ROA yang cenderung peningkatannya sangat tipis, disebabkan karena bank syariah mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung menggunakan metode pelaksanaan kegiatan perbankan dengan prinsip hukum Islam yang didasarkan pada prinsip bagi hasil, jual beli atau sewa.

2. Aspek Pelanggan, hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas pelayanan dan kepuasan konsumen dapat di nilai dengan melakukan survey mengenai tingkat kepuasan nasabah dengan

kuesioner. Dari hasil perhitungan menunjukkan bahwa tingkat kepuasan nasabah mencapai hasil pada kategori setuju dengan skor rata-rata 76,2%.

3. Aspek Bisnis Internal, bank syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung dapat segera atau mulai memperluas jaringan operasional dengan cara memperluas jaringan kantor, pengembangan berbagai produk dan jasa yang ditawarkan. Rasio AETR menggambarkan keberhasilan peningkatan efisiensi, efektivitas serta ketepatan proses transaksi yang dilakukan oleh Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung.
4. Aspek Pertumbuhan dan Pembelajaran, hasil dari penelitian ini menunjukkan peningkatan yang mengindikasikan bahwa produktivitas karyawan terus mengalami peningkatan setiap tahunnya. Hal ini terjadi karena dalam mengukur tingkat presentase pelatihan karyawan berhasil dilakukan Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung, mengenai tingkat kepuasan karyawan diperoleh skor 81,2 yang menunjukkan kategori hasil sangat setuju.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka penulis dapat memberi saran- saran sebagai berikut:

1. Bagi pihak Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung, diharapkan terus mengembangkan sasaran strategis disesuaikan dengan prosedur dan kebijakan agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan optimal dan diharapkan selalu mengupgrade system dan *fitur* teknologi yang digunakan seperti ATM, *mobile banking*, internet banking, notifikasi/SMS banking, internet banking, notifikasi/SMS banking lainnya guna memudahkan nasabah untuk bertransaksi dimanapun dan kapanpun.
2. Bagi pihak Akademisi, diharapkan dengan adanya penelitian ini baiknya dapat dijadikan referensi dalam kegiatan belajar dan mengajar maupun dalam melakukan penelitian selanjutnya untuk dijadikan bahan rujukan dalam menambah wawasan.
3. Bagi pemerintah kota Bandar Lampung, sebagai owner Bank Syariah Mandiri Khususnya Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung diharapkan dapat mengoptimalkan potensi pasar yakni pegawai PNS dan BUMD yang ada dilingkungan Pemerintahan Kota Bandar Lampung dengan tujuan untuk membantu perkembangan perbankan syariah dalam bersaing dengan bank konvensional agar dapat meningkatkan peluang pasar yang lebih potensial.

4. Bagi peneliti selanjutnya, pada aspek non keuangan diharapkan dapat mengembangkan pengukuran diluar dari penelitian ini. Aspek syariah dalam penelitian ini tidak dibahas begitu dalam, hanya point penting terkait manajemen syariah yang dijelaskan. Rekomendasi bagi penelitian selanjutnya yaitu bisa membandingkan teori *Balanced Scorecard* dengan *sharia complaint* pada bank syariah dan penambahan objek penelitian.



DAFTAR PUSTAKA

- Adiwarman A. Karim. *Bank Islam (Analisis Fiqih dan Keuaangan)*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2010.
- Agus Murdiyanto. Pengukuran Kinerja Bank Umum Syariah di Indonesia dengan *Balanced Scorecard*. Semarang: Universitas Stikubank, 2017.
- Alamsyah, Halim. Perkembangan dan Prospek Perbankan Syariah Indonesia: Tantangan dalam Menyongsong MEA 2015. Disampaikan dalam Ceramah Ilmiah Ikatan Ahli Ekonomi (IAEI). Milad ke- 8 IAEI, 2012.
- Annisa Stellata A.W. Analisis Kinerja Bank Umum Syariah dan Bank Konvensional dengan Perspektif *Balanced Scorecard* (Studi pada Bank Mandiri dan Bank Syariah Mandiri). Naskah Publikasi, 2013.
- Cahyono, D. Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard* untuk Organisasi Sektor Publik. Jurnal Bisnis dan Akuntansi, 2000.
- Dahlan Siamat. *Manajemen Lembaga Keuangan*. Jakarta: FE Universitas Indonesia, 2004.
- Darsono. *Perbankan Syariah di Indonesia (kelembagaan dan Kebijakan serta Tantangan ke depan)*. Jakarta: Rajawali Pers, 2017.
- Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahannya 30 Juz*. Bandung: CV Penerbit Diponegoro, 2014.
- Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia, Pusat Bahasa Edisi keempat*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2011.
- Dwi Suwikyo. *Analisis Laporan Keuangan Perbankan Syariah*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2016.
- Faisal Badroen. *Etika Bisnis dalam Islam*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2006.
- Freddy Rangkuti. *SWOT Balanced Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Resiko*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2013.
- H. Malayu S.P. Hasibuan. *Dasar-Dasar Perbankan*. Jakarta: Pt Bumi Aksara, 2009.
- Hafiz Juliansyah. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Etika Bisnis Islam Pedagang Pasar Ciputat. Jakarta: Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, 2011.

- Hari Sudarsono. *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah*. Yogyakarta: EKONISIA, 2008.
- Heri Pratikto. *Kinerja Efisiensi Bank Syariah Sebelum dan Sesudah Krisis Global Berdasarkan Data Envelopment Analysis*. Malang: Universitas Negeri Malang, 2011.
- Iqbal Hasan. *Analisis Data Penelitian dengan Statistik*. Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Junaidi. *Kontribusi Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus di Perusahaan Jasa Perantara Asuransi- PT XYZ)*. Jakarta: Universitas Bina Nusantara, 2002.
- Kasmir. *Bank dan Lembaga Keuangan*. Jakarta: Rajawali Pers, 2014
- Ketut Gunawan. *Analisis Kinerja Organisasi Lembaga Perkreditan Desa di Bali (suatu Pendekatan Balanced Scorecard)*. Bali: Universitas Panji Sakti Singaraja, 2009.
- Lasdi, L. *Balanced Scorecard sebagai Kerangka Pengukuran Kinerja Perusahaan Secara Komprehensif dalam Lingkungan Bisnis Global*. Jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi, 2002.
- Misyary Al- Afasy, Husari (Mualim). *Al-Qur'an Tafsir per Kata 1.5*
- Muhammad. *Manajemen Dana Bank Syariah*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2014.
- Muhammad. *Manajemen Keuangan Syariah*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2014
- Muhammad Amin Suma. *Tafsir Ayat Ekonomi (Teks, Terjemah, dan Tafsir)*. Jakarta: Amzah, 2013.
- Muhammad Syafi'i Antonio. *Bank Syariah dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Gema Insani Press, 2001.
- Mujayanah, Negin Kencono Putri, Uswatun Hasanah. *Evaluasi Kinerja Perbankan dengan Perspektif Balanced Scorecard (Studi pada Perbankan Syariah di Wilayah Purwokerto)*. Purwokerto: Universitas Jenderal Soedirman, 2014.
- Mulyadi dan J. Setyawan. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat, 2001.
- Otoritas jasa keuangan. *Sejarah Perbankan Syariah*

Peraturan Bank Indonesia, Pasal 23 Tentang Penilaian Kinerja, No 11/33/PBI/2009

Purwanto SK, Suharyadi. *Statistik untuk Ekonomi dan Keuangan Modern*. Jakarta: Salemba Empat, 2004.

Rachmadi Usman. *Aspek Hukum Perbankan Syariah di Indonesia*. Jakarta: Sinar Grafika, 2012.

Resi Sahubawa. Analisis Pendekatan *Balanced Scorecard* sebagai Pengukuran Kinerja (Studi Kasus pada PT. Sement Bosowo Maros). Makassar: Universitas Bosowo, 2015.

Ridwan Sunarto. *Pengantar Statistik*. Bandung: Alfabeta, 2013.

Rizal Yaya, Aji Erlangga Martawireja, Ahim Abdurahim. *Akuntansi Perbankan Syariah Teori dan Praktik Kontemporer berdasarkan PAPSII 2013*. Jakarta: Salemba Empat, 2016.

Soeratno dan Lincoln Arsyad. *Metode Penelitian untuk Ekonomi dan Bisnis*. Yogyakarta: Upp Ykpn, 2014.

Sony Yowono, Edy Sukarno. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka, 2002.

Soraya Hanuma. Analisis *Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT Astra Honda Motor). Semarang: Universitas Diponegoro, 2010.

Suci R.M Koesomowidjojo. *Balanced Scorecard Model Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Empat Perspektif*. Jakarta: Raih Asa Sukses (Penebar Swadaya Grup), 2017.

Sugiyono. *Metode Administrasi*. Bandung: Alfabeta, 2002

------. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R&D*. Bandung: Alfabeta, 2009

Suharsimi Arikunto. *Prosedur Penelitian: suatu pendekatan praktek*. Jakarta: Renika Cipta, 1998.

Sumadi Suryabrata. *Metode Penelitian*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1998.

Sutan Remi Sjahdeini. *Perbankan Syariah Produk-produk dan Aspek Hukumnya*. Jakarta: Kencana, 2014.

UU No. 10 Tahun 1998 tentang Perbankan

Vincent Gaspersz. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2014.

Wardani. *Balanced Scorecard* Sebagai Salah Satu Sarana Pengukur Kinerja Operasi Perusahaan. Jurnal Siasat bisnis, 1999.

www.syariahmandiri.co.id

Yuliyawati (*Customer Service*). *Jumlah nasabah dan karyawan Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung*. 02 Mei 2018.

Zainul Arifin. *Dasar-dasar Manajemen Bank Syariah*. Jakarta: Azkia Publizher, 2009.

